

Chương 5

QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ THẨM ĐỊNH

Các phương tiện truyền thông châu Á đang đăng tải hoàn cảnh khó khăn của nhiều thành phố, các cộng đồng, khu vực và quốc gia. Dưới đây là các dòng tin:

- “Liệu nước Nhật sẽ sụp đổ? Cái tổ và tái cơ cấu là những bước đầu đầu đón giúp Nhật khôi phục ...”
- “Hong Kong: Ngôi nhà êm ấm? Nay còn đâu: Đất đai ở Hong Kong đã rớt giá và có thể ảnh hưởng đến nền kinh tế”.
- “Chống chọi với sự đổ vỡ: Khi Manila ngày càng lún sâu vào khủng hoảng, viễn cảnh ác mộng dần hiện ra: một cuộc khủng hoảng châu Á mới”.

Tại sao những quốc gia này lâm vào tình trạng như thế? Họ có phải là nạn nhân của những động lực toàn cầu và ở châu Á mà không có khối lượng hoạch định nào có thể thay đổi được? Hay những nơi này không thể đề ra kế hoạch phát triển hơn cho tương lai?

Sự thật, hầu hết những địa phương gặp khó khăn vừa là nạn nhân vừa là thủ phạm tiếp tay cho sự thất bại của chính họ. Địa điểm và hình thức đầu tư của các ngành lớn trên thế giới đang có những thay đổi đáng kể. Khi nền kinh tế bong bóng của Nhật đổ vỡ, khu vực tài chính gần như lún bại, và những doanh nghiệp qui mô trung bình cũng bị áp lực, ảnh hưởng đến lợi nhuận, khiến kênh phân phối và bán lẻ hàng hoá không đạt hiệu quả. Các tập đoàn lớn đối mặt với viễn cảnh khó khăn trong việc tăng hiệu quả và năng suất, chưa kể những quy định về lao động nghiêm khắc làm cho việc sa thải công nhân hầu như bất khả. Không có ngành nào không bị ảnh hưởng. Tuy nhiên thất bại của chính phủ Nhật là do không giải quyết được tình trạng yếu kém về cơ cấu và của doanh nghiệp trong nước nên đã kéo dài tình trạng trì trệ trong hơn một thập niên qua.

Như trường hợp của Nhật đã chứng minh, các địa phương cũng chịu chỉ trích khi thị trường và cơ hội đã không còn. Nhiều nơi không lường trước được những thay đổi, và số khác đơn giản chống lại thay đổi (xem Minh họa 5.1). Họ vật vờ như vậy cho đến khi bị rung động bởi một vài cuộc khủng hoảng lớn làm mất đi các công ty, dân cư và các du khách. Trước tình hình bất ổn đó, các quan chức nhà nước còn tâm huyết và một vài nhà lãnh đạo doanh nghiệp vội vàng thành lập các ủy ban với nhiệm vụ cứu lấy địa phương. Khi những dấu hiệu cảnh báo sớm xuất hiện trong các lĩnh vực như ngành sản xuất chip điện tử hay ô tô trên khắp các địa phương châu Á, thật khó hiểu khi người ta hầu như không làm gì để một địa phương hấp dẫn hơn đối với những công ty này.

Minh họa 5.1: NHIỀU HƠN NỮA, OBUCHI

Đầu những năm 2000, ít ai tin rằng sự thay đổi cơ bản đang diễn ra trong ngành kinh doanh lớn của Nhật. Rõ ràng chính phủ Nhật hoàn toàn không phù hợp với những gì đang xảy ra, ít nhất theo nghĩa tích cực.

Có lý do cho sự lạc quan tiền bộ trong một lăng kính bao quát nền kinh tế gồm khách hàng, các ngành qui mô vừa và nhỏ, các tập đoàn kinh doanh lớn và tầng lớp doanh nhân năng động mới nổi mà nhiều người trong số này đã bị sa thải vì tái cơ cấu. Tuy nhiên, không phải tất cả những thông tin này đều tốt. Số doanh nghiệp phá sản đạt mức cao nhất, và tình trạng thất nghiệp lên đến gần 3 triệu người.

Các chỉ số kinh tế và xã hội lúc cao lúc thấp của Nhật chứng tỏ ba điều về nền kinh tế của họ. Thứ nhất, các công ty truyền thống phải chịu tái cơ cấu đang bắt đầu cảm thấy có lợi. Thật sự những công ty đã tái cơ cấu và chú trọng vào hoạt động kinh doanh chủ chốt là những công ty đầu ngành. Chẳng hạn, Công ty Hoá chất Shin-Etsu đã loại bỏ những hoạt động không mang lại lợi nhuận, và kết quả đã phá kỷ lục về lợi nhuận trong 4 năm. Công ty Fuji Photo Film cắt giảm chi phí điều hành và đã tiết kiệm được số tiền mặt 380 tỷ yên (3,6 tỷ USD).

Các ngành không truyền thống là những động cơ tăng trưởng hàng đầu. Viện Nghiên cứu Nhật ước tính những công ty sản xuất lớn và ngân hàng đang đầu tư 12 nghìn tỷ yên 1 năm cho hệ thống IT để đẩy mạnh hiệu quả và năng suất. Từ kết quả của sự bùng nổ Internet, các nhà sản xuất máy vi tính cá nhân phản nản rằng họ không thể đáp ứng nhu cầu mua những máy vi tính giá rẻ có thể truy cập Internet ngay. Thêm vào đó, cổ phiếu Internet và công nghệ tăng 37% so với năm ngoái.

Thứ hai, sự trì trệ và tái cơ cấu của Nhật đã sản sinh ra một lớp doanh nghiệp mới. Sự tăng trưởng của Jasdaq – thị trường chứng khoán không qua sàn giao dịch - phần nào nhờ những doanh nghiệp mới, những người có thể làm tất cả từ việc viết lại nguyên tắc cạnh tranh trong ngành công nghiệp giải trí cho đến việc cung cấp dịch vụ “tư vấn việc làm mới” cho những công ty tiết giảm chi phí. Softbank’s Masayoshi Son đã đưa chỉ số Nasdaq của Nhật vào hoạt động, với ý định nhằm nâng cao tinh thần sáng tạo kinh doanh ngành công nghệ cao.

Thứ ba, chính phủ không chỉ đứng ngoài sự hồi phục mới chớm của Nhật. bện bện với việc tạo ra những dự án không cần thiết mà kết quả mang lại là vô cùng thất vọng, chính phủ Nhật thực chất đã cản trở sự phục hồi vì đã trì kéo tốc độ cải tổ và tái cơ cấu. Điều này dẫn đến một món nợ khổng lồ – tương đương 114% tổng sản phẩm quốc nội. Đây là một mối đe dọa rất lớn cho sự phục hồi kinh tế.

Mặc dầu vậy, chính phủ vẫn né tránh những quyết định khó khăn mang tính chính trị. Họ còn đầu tư nhiều hơn nữa tiền của dân vào các tổ chức đang làm ăn thất bại, thông báo hỗ trợ thêm 25 nghìn tỷ yên trong 3 năm cho các hiệp hội tín dụng thua lỗ, các ngân hàng và liên minh tín dụng đang hấp hối để tạo điều kiện thuận lợi cho cái gọi là “sự tái tổ chức suông sẻ” của ngành tài chính. Bất kể số vụ phá sản kỷ lục trong số các doanh nghiệp vừa và nhỏ từng nhận những khoản vay được chính phủ bảo đảm, mạng lưới an toàn bằng tiền nhà nước vẫn được mở rộng.

Chính phủ phớt lờ trong việc giúp đỡ các công ty lớn tái cơ cấu. Chính phủ cũng từ chối sửa đổi luật lao động rõ ràng đã lỗi thời khiến cho các công ty không thể giảm

biên chế, đặc biệt là những công ty lớn. Kết quả, tái cơ cấu hầu như chỉ diễn ra trong khu vực những công ty nhỏ. Thật vậy, những công ty nhỏ đã tuyển dụng gần 50% số người bị sa thải 3 năm trước đó do các công ty phá sản hay tái cơ cấu. Các công ty có qui mô từ 500 nhân viên trở lên chỉ chiếm tuyển dụng được 14%.

Những công ty lớn có ý định tái cơ cấu nhanh chóng bị buộc phải thực hiện những chiến lược không hiệu quả và không công bằng để đưa hoạt động kinh doanh vào nề nếp. Những chiến lược này gồm chuyển công tác những nhân viên không được lòng về các chi nhánh nhỏ, rồi thì thanh lý những chi nhánh này theo một kế hoạch đặc biệt, mà hậu quả là các chủ nợ phải gánh một phần gánh nặng thanh lý. Những hình thức thanh lý như thế tăng đến 120% trong năm 1999. Khi cách làm này vô hiệu, những nhân viên bị chuyển công tác sẽ được thông báo rằng họ không có cơ hội thăng tiến và không có việc để làm. Nghiêm trọng hơn, họ còn bị tước đi những khoản tiền thưởng theo tiêu chuẩn của công ty, thậm chí cả địa chỉ email, khiến cảm giác bị cô lập càng gia tăng. Mục đích của các công ty là làm bẽ mặt nhân viên buộc họ phải về hưu. Trớ trêu thay, chính sách tái cơ cấu có phần nung tay và lịch thiệp hơn của cố Thủ tướng Keizo Buchi lại chuyển thành một sự đối xử rất khinh xuất.

Vấn đề càng trở nên phức tạp hơn khi chính phủ bám vào những quan điểm phi thực tế về những gì sự phục hồi kinh tế sẽ mang lại. Vào ngày 1 tháng 1, Thủ tướng Obuchi nói về ngân sách mới của chính phủ như sau: “Không ai có thể giết chết hai con chim bằng một hòn đá. Cùng một lúc vừa phục hồi nền kinh tế vừa cải tổ ngân sách là một việc làm rất khó khăn. Chỉ khi nào nền kinh tế Nhật đạt được tăng trưởng ổn định thì chúng ta mới có thể lập kế hoạch cải thiện điều kiện ngân sách”.

Không có cải tổ về ngân sách thì cũng sẽ không có sự phục hồi lâu dài cho dù các công ty có nỗ lực tái cơ cấu đến đâu và tốc độ tăng trưởng của các ngành phi truyền thống ra sao. Bài học ở đây đó là chính phủ tiếp tục cản trở sự phục hồi bằng cách đặt ra nhiều rào cản đối với các công ty. Kết quả cuối cùng là hai động lực chính tạo ra sự phục hồi – doanh nghiệp và chính phủ – hoạt động với mục đích mâu thuẫn nhau.

Bình thường, các quan chức ở cấp này không làm đúng công việc của họ. Có ít nhất 5 nguyên nhân đằng sau vấn đề này.

1. Ít có những đánh giá lại đối với các chính sách khuyến khích. Các quan chức không muốn thay đổi vì những lần cần chính trị. Trong trường hợp của Nhật, SMEs đại diện cho một khu vực cử tri quan trọng cho đảng Dân chủ tự do đang nắm quyền. Vì vậy, chính phủ tỏ ra miễn cưỡng trong việc cân nhắc những thay đổi mạnh tay cần thiết để thúc đẩy công cuộc tái cơ cấu và cải tổ. Thay vào đó, chính phủ tiếp tục cung cấp các kiểu cứu hộ trọn gói ngày càng trở nên phi hiệu quả.
2. Có thể thiếu chuyên môn trong khâu chuẩn bị và nghiên cứu những dự báo. Sự ảnh hưởng của toàn cầu hóa vốn không ai lường trước được càng làm tăng thêm phần khó khăn.
3. Thường thì không có sự đối thoại mang tính xây dựng giữa những doanh nghiệp hàng đầu với các quan chức nhà nước. Trong những trường hợp khác, các bộ, ban ngành trung ương không hoan nghênh và chống lại sự thay đổi. Kết quả, không có lời thông báo trước nào được truyền đạt và thảo luận.

4. Lãnh đạo yếu kém có thể làm xói mòn cả những sự nỗ lực cao nhất nhằm dự báo và giải quyết vấn đề.
5. Các kế hoạch được xây dựng cẩn thận và có nhiều hy vọng hoàn thành. Nhưng không ai có thể thực hiện những hoạt động cần thiết và kế hoạch bị bỏ xó.

Những vấn đề này khá phổ biến ở cấp độ cộng đồng địa phương, phần lớn vì các cơ quan nhà nước của địa phương thiếu cả nguồn lực lẫn năng lực để lên kế hoạch và dẫn dắt sự phát triển. Tuy nhiên, các địa phương thường có thể huy động một vài bộ phận - ủy ban kinh tế, cơ quan phát triển, doanh nghiệp trong cộng đồng, phòng thương mại. Những bộ phận này có trách nhiệm dự báo trước và lập kế hoạch cho tương lai. Dưới đây chúng ta sẽ giải quyết hai câu hỏi xác định những vấn đề như thế:

- Ngày nay các địa phương đang áp dụng phương pháp hoạch định nào để phát triển?
- Làm thế nào việc hoạch định thị trường chiến lược giúp các địa phương cải thiện kết quả hoạch định?

BỐN PHƯƠNG PHÁP ĐỂ PHÁT TRIỂN ĐỊA PHƯƠNG

Có 4 phương pháp căn bản để phát triển địa phương, bao gồm:

- Phát triển dịch vụ cộng đồng
- Tái thiết kế và qui hoạch đô thị
- Phát triển kinh tế
- Hoạch định thị trường chiến lược

Trong khi mỗi một phương pháp đều theo một triết lý khác nhau để tạo ra và duy trì các cộng đồng bền vững, thì những kết hợp giữa chúng với nhau là phổ biến nhất. Sau đây, chúng tôi sẽ diễn giải từng phương pháp.

Phát triển dịch vụ cộng đồng

Ý tưởng căn bản đằng sau phát triển dịch vụ cộng đồng là tạo ra môi trường chất lượng cho hai thị trường mục tiêu: (a) dân cư đang sinh sống và làm việc ở cộng đồng, và (b) các dân cư tiềm năng (*những người đi mua địa điểm đến từ bên ngoài*).

Phát triển dịch vụ cộng đồng hỗ trợ trường học tốt, cơ sở y tế đầy đủ, các dịch vụ giữ trẻ, hệ thống hành chính nhà nước dễ tiếp cận v.v..., tất cả những dịch vụ này đều góp phần nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống trong cộng đồng. Đồng thời, chi phí dịch vụ cũng rất quan trọng đối với dân cư và người mua địa điểm. Cần cân đối giữa dịch vụ cộng đồng hấp dẫn và đầy đủ với chi phí cung cấp chúng. Các cộng đồng cũng nên tìm hiểu những phương pháp đổi mới để cung cấp dịch vụ công có chất lượng với chi phí hợp lý. Châu Á là nơi có nhiều kinh nghiệm cộng đồng trong lĩnh vực này. Ví dụ, ngày nay khuynh hướng sử dụng công nghệ thông tin và hợp tác dịch vụ giữa các cộng đồng nhằm cắt giảm chi phí và gia tăng sự phản hồi trong dân chúng ngày càng mạnh. Ví dụ, Singapore và Hồng Kông đã phát triển hướng đi mới cho dịch vụ cộng đồng bằng cách sử dụng IT trên toàn quy mô. Thậm chí ngay cả ở những nước nghèo và đang phát triển hay ở những vùng quê khắp châu Á, các quán Internet công cộng do chính quyền địa phương và các cơ quan hỗ trợ quốc tế tài trợ cũng đang được sử dụng để giúp nông dân liên lạc trực tiếp với các khách hàng mua sỉ và lẻ.

Trong một vài trường hợp, một lần nữa cũng do những giới hạn về năng lực và nguồn lực của địa phương nên khu vực tư nhân phải đi đầu trong các sáng kiến này. Ví dụ, các quán cà phê Internet đang mọc lên xung quanh các trường cao đẳng và đại học. Kết quả, địa phương không chỉ liên lạc thường xuyên với thế giới bên ngoài mà còn liên lạc nhanh chóng. Trao đổi ý kiến và thông tin qua internet thường kích thích phát triển địa phương.

Tái thiết kế và qui hoạch đô thị

Tái thiết kế và qui hoạch đô thị chú trọng tăng cường chất lượng thiết kế địa phương – gồm kiến trúc, không gian ngoài trời, việc sử dụng đất, sơ đồ đường sá, khu vực dành cho khách bộ hành, đường phố sạch đẹp và chất lượng môi trường. Các thành phố lớn hơn của châu Á, trong suốt hai thập niên qua đã đầu tư những nguồn lực khổng lồ vào việc tái thiết địa phương thông qua các dự án lớn và nhỏ. Ví dụ, ở Thượng Hải, các khoản đầu tư lớn, gần 400 triệu USD từ năm 1996 đang được thực hiện để nạo vét sông Hoàng Phố. Tương tự, mặc dầu nhỏ hơn, là các khoản đầu tư, như dự án phát triển đường thủy của Việt Nam, phổ biến ở khắp châu Á. Bạn có thể thấy ngày nay ở châu Á một vài tòa nhà cao nhất đang được thi công. Ví dụ, Asia Plaza ở Cao Hùng, Đài Loan; Fairwell International Center ở Thiên An Môn, Trung Quốc và các tòa tháp Emirate ở Dubai, thuộc các Tiểu Vương quốc Ả Rập Thống nhất. Hiển nhiên, tòa tháp đôi Petronas ở Malaysia nằm trong số những tòa nhà cao nhất thế giới. Hầu hết tất cả các thành phố lớn của châu Á ngày nay đang tiến hành những chương trình tái thiết kế để tăng thêm giá trị điểm đến hấp dẫn của mình.

Các thành phố nhỏ hơn cũng đang chuyển sang các dự án tái thiết kế đô thị, thường sử dụng chủ đề “trở lại cội nguồn”. Thành phố Lahore Walled ở Pakistan khai thác di sản văn hóa trong các cấu trúc và địa điểm lịch sử. Thành phố cổ Intramuros ở Manila gần đây đã chỉnh trang những khu thắng cảnh nổi tiếng, bao gồm Pháo đài Santiago và Club Intramuros, một câu lạc bộ gồm nhà hàng và sân golf nổi tiếng những thập niên đầu thế kỷ. Ma Cao cũng là một ví dụ về nỗ lực này.

Những dự án này thường mang lại niềm tự hào mới về truyền thống của địa phương. Nhà thiết kế đô thị thành công phải có khả năng lột tả được các truyền thống và di tích lịch sử của địa phương trong bối cảnh hiện đại. Cơ sở giả định ở đây là công việc tái thiết kế đô thị là một phần của kế hoạch tiếp thị chiến lược lâu dài và phải được suy nghĩ thấu đáo, thể hiện sự thành công cho địa phương.

Các nhà thiết kế đô thị trong những năm gần đây đã bắt đầu đưa những yếu tố môi trường hay sinh thái vào quá trình qui hoạch của họ. Họ đang đánh giá các hệ quả sinh thái về mật độ dân số đông hơn, mức sống cao hơn, tắc nghẽn giao thông hay bãi đậu xe, ô nhiễm không khí, không gian thành phố, và v.v. Chất lượng của cuộc sống được gắn kết với các vấn đề sinh thái và đã trở thành động lực chung đằng sau công việc tái thiết kế và qui hoạch. Trong suốt những năm 1990, hầu hết các cộng đồng châu Á đã thực hiện một vài kế hoạch sinh thái, và những sáng kiến như thế đang tăng tốc trong thế kỷ mới, và thường được áp dụng trong các chiến lược tiếp thị.

Minh họa 5.2: HỘI AN TẮT ĐÈN VÀ THỊNH VƯỢNG

Hội An là một trường hợp điển hình về sự chuyển hướng hoạt động gìn giữ và bảo tồn di tích sang kinh doanh du lịch năng động. Hội An là một thị trấn gồm 60.000 dân của Việt Nam, cách đây hơn 3 thế kỷ là một cảng sầm uất, phát triển như một trung tâm thương mại đa văn hoá. Gần suốt thế kỷ 20, Hội An là một địa phương bị lãng quên, quá khứ bị chôn vùi và không có tương lai.

Ngày nay, con số khách du lịch viếng thăm Hội An nhảy từ 16,000 du khách trong năm 1993 lên đến 165.000 du khách năm 1999 và vẫn tiếp tục tăng. Thị trấn bây giờ được miêu tả là “lộng lẫy”, và là “viên ngọc”. Làm thế nào Hội An hoàn toàn lột xác để trở thành như ngày hôm nay? Có thể học hỏi gì từ sự thay đổi vận mệnh ngoạn mục như vậy?

Đầu tiên, Hội An không bị tàn phá trong những năm chiến tranh. Đặc biệt, Hội An may mắn sở hữu một khu phố cổ nguyên vẹn ngay trung tâm thị xã. Thứ hai, thị trấn có được những nhà lãnh đạo có năng lực và tầm nhìn. Một nhà khảo cổ học Ba Lan, người đã khuyến khích chính quyền địa phương khôi phục lại thành phố cổ, đã khởi xướng dự án này. Giữa những năm 1980, Hội An được chính phủ công nhận là một khu di tích lịch sử quan trọng. Thứ ba, nhà nước đã thực hiện những bước đi chắc chắn để hoàn tất cuộc chuyển đổi thông qua những chỉ thị như phải tắt tất cả những ngọn đèn đường bằng điện trong những tháng trăng rằm, thay vào đó dùng đèn lồng để thắp sáng phố cổ. Việc đặt số nhà được thực hiện một cách nghiêm ngặt bởi một nhóm chuyên viên hướng dẫn được giao trách nhiệm bảo quản các khu nhà cổ đến từng chi tiết. Kết quả là sự trở về với quá khứ mang lại nhiều vinh dự, trong đó có vinh dự là điểm đến du lịch thuộc di sản văn hoá thế giới.

Hội An là một điển hình đối với những địa phương có di sản không được đánh giá đúng mức. Nhiều thành phố và thị trấn có những khu và vùng di tích lịch sử có thể dùng để thu hút khách du lịch nhờ bảo tồn hay khuyến khích sử dụng vào những mục đích kinh doanh mới. Vai trò lãnh đạo, sự hợp tác giữa nhà nước - tư nhân, và cam kết thực hiện là điều mà hầu hết các cộng đồng đều thiếu. Hội An không chỉ đơn giản là một bộ sưu tập về các kiến trúc cổ với nhiều màu sắc và hình dạng. Nhờ những cống hiến của những người thực hiện, Hội An đã tiếp thị một cách thành công quá khứ của mình. Xét một theo khía cạnh nào đó thì thành công này tương tự như hướng đi của

công ty Disney trong việc tạo ra một môi trường hoàn hảo. Tuy nhiên sản phẩm trong trường hợp này là một thực thể.

Phát triển kinh tế

Thành quả tăng trưởng yếu kém ở nhiều địa phương châu Á buộc họ phải cải tiến các dịch vụ phát triển kinh tế. Các chuyên gia về phát triển kinh tế, cùng với sự giúp đỡ của các cơ quan cho vay đa quốc gia như Ngân hàng thế giới (WB) và Ngân hàng phát triển châu Á, chủ yếu chú trọng giúp đỡ địa phương tăng sức cạnh tranh của mình. Họ phân tích điểm mạnh và điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ và đề xuất nhiều dự án.

Nhiều thành phố, cộng đồng và các khu vực đã thành lập những đơn vị hay cơ quan phát triển kinh tế. Thông thường những cơ quan này độc lập với đơn vị qui hoạch cộng đồng đô thị, chủ yếu là cơ sở hạ tầng. Có ít nhất ba cách tổ chức các hoạt động kinh tế.

Thứ nhất là mô hình trong nhà. Mô hình này hoàn toàn chịu sự kiểm soát của công chúng. Các chính trị gia hàng đầu và các quan chức nhà nước là những người quyết định. Trong khi đó, trường đơn vị và các nhân viên dưới quyền sẽ thực hiện những công việc diễn ra hàng ngày. Vấn đề ở đây là đơn vị này sẽ phải lắng nghe ý kiến của người dân từ nhiều nơi khác nhau trong cộng đồng vốn có “tiếng nói khác nhau” và chương trình nghị sự cũng khác nhau. Đơn vị phải quyết định ý kiến của bên nào là nặng ký nhất. Do luôn quan tâm đến số phiếu bầu tiềm năng, nên không phải lúc nào đơn vị này cũng hành động một cách hợp lý nhất.

Thứ hai là một mô hình hỗn hợp trong đó trách nhiệm được san sẻ giữa nhà nước và tư nhân (thường là những công ty địa phương hàng đầu). Điều thuận lợi ở đây là các cộng đồng kinh doanh cùng chia sẻ trách nhiệm cũng như gánh nặng về mặt tài chính. Tuy nhiên, điểm bất lợi là sự phân chia trong công việc và trách nhiệm giữa các bên có thể chưa được rõ ràng.

Thứ ba, một vài cộng đồng và khu vực đã chọn mô hình thuê ngoài. Có thể đó là một công ty cổ phần do các đối tượng tham gia ở địa phương sở hữu. Thông thường, 50% cổ phần do cộng đồng sở hữu, phần còn lại do các công ty hàng đầu hay các tổ chức địa phương. Một dạng mô hình “thuê ngoài” khác là đi thuê một công ty tư vấn thực hiện tất cả hoạt động tiếp thị địa phương.

Trong ba mô hình này, mô hình thứ hai và ba là rất phổ biến ở châu Á, phản ánh sự trái ngược hoàn toàn giữa tính dân chủ và cầm quyền ở châu Á. Thông thường công ty đồng sở hữu (mô hình 2) lại đi thuê các đơn vị tư vấn bên ngoài làm công tác tiếp thị như trong mô hình 3.

Chiến lược tiếp thị

Ngày càng có nhiều cộng đồng áp dụng phương pháp hoạch định thị trường chiến lược thay vì thực hiện kế hoạch mang tính cấp thời. Công tác hoạch định thị trường chiến lược trong bối cảnh của các địa phương đã trải qua ba thế hệ (Xem bảng 5.1).

Thế hệ thứ nhất chủ yếu là sự theo đuổi công nghiệp nặng, một cách làm có quá trình lịch sử lâu dài và sẽ vẫn tiếp tục. Các chương trình khuyến khích trọn gói hào phóng, chú trọng vào những ngành sản xuất và chi phí hoạt động thấp là một số thành phần chính trong các chiến dịch tiếp thị điểm đến. Lao động và đất đai giá rẻ, cùng với những ưu đãi về thuế nhất định làm cho địa phương có môi trường kinh doanh hấp dẫn hơn. Nhiều cộng đồng châu Á đang sử dụng những hình thức khuyến khích này.

Vào những năm 1970 và 1980, các địa phương từng bước chuyển sang thế hệ thứ hai trong hoạt động hoạch định chiến lược thị trường. Thế hệ này được đánh dấu bởi sự trỗi dậy của một số các nhóm mục tiêu mới trong nỗ lực hoạch định. Thay vì chỉ theo một mục tiêu, như thu hút những công việc sản xuất từ các địa phương khác, người ta bắt đầu nhắm đến nhiều mục tiêu – duy trì doanh nghiệp cũ, phát triển doanh nghiệp mới, du lịch, xuất khẩu, quảng bá và đầu tư bên trong. Các địa phương thay đổi những hoạt động của họ từ việc sử dụng phương pháp được hoặc mất hay phương pháp điều chỉnh nhanh cho đến những chiến lược cụ thể hơn trên cơ sở phân tích tính cạnh tranh và định vị thị trường. Một vài địa phương bắt đầu phân khúc thị trường và xác định các loại hình đầu tư. Họ chuyển dần từ tiếp thị đại trà những sản phẩm phổ biến (điển hình là những khuyến khích tài chính và trợ giá thuần túy) sang tiếp thị chuyên sâu, nhấn mạnh vào các sản phẩm đặc trưng của địa phương vốn đã được điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng. Các địa phương cũng chú trọng nhiều hơn vào việc duy trì những nguồn lực và thị trường trong nước, bao gồm các loại hình kinh doanh hiện tại, các ngành, doanh nghiệp, sản phẩm và dịch vụ, và những nguồn lực tập trung (trường đại học, công viên nghiên cứu, các tổ chức tài chính, và v.v..)

Trong suốt thế hệ này, nhiều mối quan hệ kinh doanh nhà nước tư nhân đã phát triển. Trường hợp này đặc biệt xảy ra khi những công ty địa phương hàng đầu sẵn sàng tích cực tham gia vào quá trình này. Tuy nhiên, thực tế đã không có sự lan rộng những mối quan hệ kinh doanh như thế ở châu Á trong suốt thế hệ thứ hai. Nhiều phương pháp mà châu Á áp dụng vẫn còn nặng tính tập trung.

Trong những năm 1990, với tỷ lệ thất nghiệp cao, các địa phương châu Á bắt đầu chuyển sang thế hệ thứ ba về phát triển sản phẩm và lối tư duy theo ưu thế cạnh tranh. Trong nền kinh tế toàn cầu, điều tối quan trọng là phải phát triển được vị thế cạnh tranh để đứng vững trên thị trường. Các địa phương bắt đầu tự khẳng định sự khác biệt của mình cùng những lợi thế cụ thể cho các ngành mục tiêu. Các sản phẩm chuyên biệt dựa trên những phối hợp đặc trưng được tung ra thị trường mục tiêu. Những cụm ngành liên quan của địa phương cũng được kích thích phát triển. Mỗi địa phương đều mong muốn kết hợp các cụm ngành của mình với những trang thiết bị huấn luyện và cơ sở hạ tầng như đường sắt, đường bộ, viễn thông và sân bay. Chất lượng cuộc sống bây giờ được chuyển thể bao quát hơn so với thế hệ thứ hai. Môi trường tri thức, sự thông thoáng của địa phương và việc khuyến khích tinh thần kinh doanh trở thành những nhân tố hấp dẫn rất quan trọng.

Khi thế kỷ mới bắt đầu, bản sắc và hình tượng của địa phương càng trở nên hữu hiệu và phổ biến trong chiến lược xác định vị trí kinh doanh. Vì thế, các công ty cũng sẵn sàng hơn cho nhiều loại hình hợp tác khu vực hay địa phương. Điều này thấy rõ nhất trong các ngân hàng, công ty bảo hiểm, công ty điện lực, công ty điện thoại và các nhà cung ứng vận chuyển. Những công ty này đặc biệt có chung một điểm là không dễ dàng tách khỏi thị trường trong nước. Hệ quả, mối quan hệ đối tác giữa nhà nước và tư nhân đang diễn ra ở châu Á ngày càng chặt chẽ hơn.

Những biến đổi này phản ánh tốc độ tăng trưởng, phát triển và tính chất cạnh tranh phức tạp giữa các địa phương trong môi trường kinh tế thế giới đang thay đổi. Kết quả của sự cạnh tranh quyết liệt này là nhiều địa phương ngày càng giống doanh nghiệp và theo định hướng thị trường trong các hoạt động phát triển kinh tế của họ. Bản thân người dân địa phương cũng nhận thấy sự thiếu vắng những kết quả dài hạn và ổn định của phương pháp “thể hệ thứ nhất”. Trong khi trước đây vấn đề chỉ xoay quanh câu hỏi hạ thấp chi phí và kêu gọi trợ giá thì ngày nay lại chú trọng vào quá trình hoạch định tạo giá trị gia tăng có độ phức tạp và tính chuyên nghiệp cao hơn. Các quá trình này đã ăn sâu vào những kế hoạch chiến lược dài hạn.

Cuộc khủng hoảng châu Á đã đẩy mạnh hơn sự phổ biến của “thể hệ thứ ba”. Người ta đã mở xé “mô hình quốc gia độc lập” xưa cũ mà đặc trưng là những khoản trợ giá khổng lồ cho các cấp địa phương, và mô hình này trong đa số trường hợp đều thất bại. Trong những trường hợp khác, sức mạnh và ảnh hưởng của địa phương nổi lên một cách rõ rệt, tiêu biểu là những vùng ven biển phía Nam của Trung Quốc. Các phương pháp cũ được thay thế bằng chính sách phân cấp mạnh mẽ, trong đó tự thân các địa phương phải có sáng kiến và chịu trách nhiệm cho tương lai của họ. Trong thể giới phân cấp như vậy xuất hiện một chiến lược được thể hiện rõ nhất bằng cụm từ “tìm kiếm sự tuyệt hảo”. Điều này mang lại yếu tố then chốt hoặc cốt lõi cho một châu Á năng động và phát triển hơn.

Bảng 5.1: Ba thể hệ hoạch định thị trường chiến lược

| Thể hệ | Mục tiêu | Phương pháp luận | Nguyên lý tiếp thị nền tảng |
|--|---|--|--|
| Thể hệ thứ nhất Theo đuổi công nghiệp nặng | <ul style="list-style-type: none"> Công ăn việc làm trong ngành công nghiệp chế tạo | <ul style="list-style-type: none"> Thu hút nhà xưởng từ nơi khác | <ul style="list-style-type: none"> Chi phí hoạt động thấp Nhà nước trợ giá |
| Thể hệ thứ hai Tiếp thị mục tiêu | <ul style="list-style-type: none"> Công ăn việc làm trong các ngành mục tiêu về công nghiệp chế tạo và dịch vụ đang tăng trưởng về lợi nhuận Cải thiện hạ tầng cơ bản | <ul style="list-style-type: none"> Duy trì và mở rộng những doanh nghiệp hiện có Cải thiện hoạt động dạy nghề Thiết lập quan hệ đối tác nhà nước/tư nhân | <ul style="list-style-type: none"> Chi phí hoạt động cạnh tranh Sự thích ứng của cộng đồng đối với ngành mục tiêu. Chất lượng sống tốt (chú trọng vào giải trí và khí hậu) |
| Thể hệ thứ ba Phát triển sản phẩm | <ul style="list-style-type: none"> Chuẩn bị cho cộng đồng tiếp nhận những công việc của thập niên 90 và xa hơn Công ăn việc làm trong các ngành mục tiêu về công nghiệp chế tạo và dịch vụ chất lượng cao tiếp tục tăng trưởng trong tương lai Những mục tiêu chọn lọc, chuyên sâu và chủ chốt | <ul style="list-style-type: none"> Duy trì và mở rộng những doanh nghiệp hiện có Khuyến khích tinh thần sáng tạo kinh doanh và đầu tư địa phương Thu hút có chọn lọc nhà xưởng từ những nơi khác Quan hệ đối tác nhà nước/tư nhân mạnh mẽ hơn Phát triển nguồn lực công nghệ Cải thiện nền giáo dục thương mại và kỹ thuật | <ul style="list-style-type: none"> Chuẩn bị tăng trưởng trong nền kinh tế thế giới đương đại Chi phí hoạt động cạnh tranh Nguồn nhân lực và tri thức có khả năng thích ứng với những thay đổi tương lai Chất lượng sống tốt (chú trọng vào phát triển văn hóa và tri thức) |

QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Địa phương phải bắt đầu thực hiện những gì mà các tổ chức kinh doanh đã làm trong suốt những năm qua; cụ thể là hoạch định thị trường chiến lược. “Hoạch định thị trường chiến lược” ở đây không phải là dự toán ngân sách, trong đó một cộng đồng ước tính những khoản thu nhập kỳ vọng hàng năm và các chi phí để đạt được sự cân bằng ngân sách hợp lý; không phải việc lên kế hoạch dự án như trường hợp địa phương quyết định xây dựng sân vận động, tòa thị chính hay khu cảng mới; không phải việc lập kế hoạch ngắn hạn như khi địa phương đưa ra những quyết định cụ thể về hoạt động tài chính, thuế và đầu tư cho một hai năm tới; cũng không phải là việc lên kế hoạch dài hạn như vẫn thấy trong công tác hoạch định đầu tư, cụ thể là việc tính toán dân số tương lai và các nguồn lực của địa phương để phát triển mở rộng cơ sở hạ tầng thích hợp.

Hoạch định thị trường chiến lược giả định rằng tương lai hoàn toàn không chắc chắn và có thể bị ảnh hưởng bởi những kế hoạch và hành động chiến lược. Thách thức đối với cộng đồng là phải thiết kế chính mình thành một hệ thống linh hoạt, có thể chịu được những cú sốc và thích ứng một cách nhanh chóng, hiệu quả với những phát triển và cơ hội mới. Điều này có nghĩa là cộng đồng phải thiết lập các hệ thống thông tin, kế hoạch và kiểm soát để có thể giám sát môi trường đang thay đổi và phản ứng một cách có lợi trước các cơ hội và nguy cơ. Mục đích là chuẩn bị những kế hoạch và hành động trên cơ sở phối hợp giữa các mục tiêu và nguồn lực với những cơ hội luôn thay đổi. Thông qua quá trình hoạch định chiến lược, các địa phương có thể thiết lập chương trình quảng bá độc đáo, trong đó tăng cường quảng bá một số nhân tố hấp dẫn nhất định và giảm tập trung vào số khác.

Đối với cộng đồng và khu vực, việc quản lý quá trình hoạch định thị trường chiến lược là khó hơn so với những công ty đơn lẻ. Thông thường, các công ty có sự tách bạch về thứ bậc và quyền hành cũng như trong cân đối tài sản và báo cáo lỗ lãi để đo lường tốc độ phát triển hàng năm. Ngược lại, các cộng đồng thường xuyên là nơi để những nhóm lợi ích tranh giành quyền lực và thúc đẩy chương trình nghị sự và chiến lược cạnh tranh của họ. Trong khi công ty tư nhân có thể theo đuổi mục đích duy nhất là lợi nhuận, thì sự phát triển kinh tế cộng đồng luôn phải chấp nhận thỏa hiệp với các nhóm lợi ích và phải qua bầu cử định kỳ. Ở những nơi mà các hoạt động thể chế không thể giải quyết xung đột và khả năng lãnh đạo không còn, thì các cộng đồng ở đó thường thất bại hay rơi vào sự trì trệ. Việc hoạch định thị trường chiến lược sẽ không khả thi ở những cộng đồng bị phân chia sâu sắc, nơi cơ chế xây dựng tính đồng thuận không còn hiệu quả. Tuy nhiên, thực tế hoạt động ở châu Á cho thấy quá trình hoạch định thị trường chiến lược có thể được thực hiện ở phần lớn những cộng đồng có được khả năng lãnh đạo, các thể chế và qui trình thủ tục tạo điều kiện cho việc hoạch định có tổ chức cho tương lai. Các nhà quảng cáo có thể quảng bá “nguồn vốn tri thức cao” ở những địa phương như thế.

Nhưng người ta không nên đánh giá thấp cơ hội của địa phương, giống như cơ hội kinh doanh, để tìm ra những tiêu chuẩn khách quan và có thể đo lường được. Đối với một cộng đồng, thành công có thể được đánh giá thông qua cơ sở thuế đã được củng cố, sự đồng thuận trong tập thể, số lượng doanh nghiệp mới ngày càng tăng, dân cư mới và v.v... Những nhân tố này có thể đang tồn tại, điều đơn giản là chỉ cần đặt chúng vào một bối cảnh phát triển.

Quá trình hoạch định thị trường chiến lược trải qua 5 giai đoạn và những giai đoạn này trả lời cho các câu hỏi sau:

1. **Đánh giá địa phương.** Hiện trạng của cộng đồng ra sao và sẽ như thế nào khi so sánh với những địa phương khác có hoàn cảnh tương tự? Đây là những điểm mạnh/điểm yếu quan trọng, cơ hội/nguy cơ của cộng đồng? (Quá trình này được gọi là phân tích SWOT)
2. **Tầm nhìn và mục đích.** Doanh nghiệp và dân cư muốn cộng đồng trở thành như thế nào trong tương lai?
3. **Hình thành chiến lược.** Những chiến lược bao trùm nào sẽ giúp cộng đồng đạt được mục đích?
4. **Kế hoạch hành động.** Cộng đồng phải thực hiện những hành động cụ thể gì nhằm triển khai các chiến lược?
5. **Thực hiện và kiểm soát.** Cộng đồng phải làm gì để bảo đảm việc thực hiện thành công?

Phản thảo luận sau sẽ mô tả những khái niệm và công cụ chính được sử dụng ở mỗi giai đoạn của quá trình hoạch định thị trường chiến lược.

TIẾN HÀNH ĐÁNH GIÁ ĐỊA PHƯƠNG

Nhiệm vụ đầu tiên đối với nhóm chuyên gia chịu trách nhiệm phác thảo biểu đồ tương lai của cộng đồng là phải hiểu chính xác cộng đồng hiện là gì và tại sao. Công cụ để thực hiện nhiệm vụ này một cách có hệ thống được gọi là “đánh giá địa phương”. Những nhân tố hấp dẫn mềm và cứng phải được nghiên cứu cẩn thận trong bối cảnh so sánh đối chiếu. Nhóm chuyên gia phải cố gắng phân loại những nhân tố này thành các điểm mạnh hay điểm yếu cạnh tranh, rồi theo dõi và cố gắng liên hệ chúng với những nguy cơ hay mối đe dọa, từ đó tạo cơ sở cho tầm nhìn và mục tiêu. Thành phố Caloundra ở Queensland, Úc là một ví dụ cho thấy công cụ đánh giá địa phương có thể đóng vai trò làm bệ phóng cho sự thành công như thế nào (xem phần minh họa 5.3).

Minh họa 5.3: CHUYỂN ĐỔI CALOUNDRA

Thật khó tin rằng thành phố Caloundra ở vùng duyên hải tràn ngập ánh nắng mặt trời của Queensland, Úc đã từng là một thị trấn hẻo lánh cổ xưa. Nhưng bây giờ thành phố đã bùng phát với tập hợp dân cư đa dạng gồm những lao động trẻ đến đây làm việc hàng ngày, khách nghỉ mát và những người đã về hưu. Sự thay đổi xảy ra sau khi hội đồng thành phố thực hiện kế hoạch Tầm nhìn hiện thực 1998-2003. Rõ ràng, Caloundra đang gặt hái những thành quả lao động trên, thể hiện qua nền tảng kinh tế đa dạng mà đặc trưng là những ngành như nông nghiệp (500 doanh nghiệp), dịch vụ (200 doanh nghiệp) máy móc tự động (150), xây dựng/công trình (120), công nghiệp chế tạo (70), du lịch và thương mại. Ngành kinh tế chính của thành phố là nông nghiệp (tính theo số tuyệt đối) hàng năm mang lại 100 triệu đô-la Úc (khoảng 51.6 USD). Doanh số của hơn 200.000 khách du lịch hàng năm là 150 triệu đô-la Úc (khoảng 77.4 triệu USD).

Caloundra, trước đây là Landsborough Shire, được chính thức công nhận thành phố vào ngày 19 tháng 12 năm 1987. Đây là bước đầu trong nỗ lực biến tầm nhìn của cộng đồng về thành phố thành hiện thực. Hơn 10 năm sau, chính quyền đã hình thành một qui trình hiệp thương với cộng đồng, được hợp thức hóa vào tháng 10 năm 1997, nhằm phát triển một “kế hoạch kinh doanh” cho thành phố. Quá trình tham khảo ý kiến liên quan đến quá trình tự đánh giá để nhận ra điểm mạnh yếu, cơ hội và mối đe

đạo đối với sự phát triển. Chính quyền và các cử tri mong muốn tiến xa hơn là chỉ đơn thuần làm nơi dừng chân cho những người già. Họ mong muốn thành phố của họ trở thành trung tâm thương mại. Kết quả của những mong muốn này là Tầm nhìn hiện thực.

Kế hoạch đưa ra các mục tiêu giữa kỳ cho việc phân bổ nguồn lực và cung cấp dịch vụ trong vòng 5 năm. Một kế hoạch vận hành bao gồm 15 chương trình và 44 chương trình phụ liên quan đến 184 sáng kiến quan trọng phải được hoàn thành trong vòng 1 năm. Để đo lường tiến độ thực hiện, 316 chỉ báo đã được thành lập để kiểm tra những sáng kiến này và các kết quả cũng được theo dõi trong suốt năm đó. Kế hoạch vận hành được công bố hàng năm cùng với Báo cáo Năm của thành phố, trong đó công khai tiến độ đạt mục tiêu của thành phố mỗi năm.

Việc phát triển nhanh thành phố Caloundra còn có những thuận lợi khác. Quận thương mại trung tâm của thành phố cách phía Bắc Brisbane, thủ đô của Queensland - bang nổi tiếng về du lịch của Úc, 45 phút đường ô-tô. Tốc độ tăng dân số cao của thành phố được tái tạo này cùng sự lưu thông dễ dàng đến Brisbane là những cỗ máy quan trọng sản sinh cơ hội mới giúp thành phố tăng trưởng và phát triển. Nhờ công tác hoạch định thị trường chiến lược, Caloundra được định vị rất tốt để tận dụng những cơ hội này.

Chúng ta cũng có thể rút ra nhiều bài học quan trọng từ trường hợp thành phố Caloundra. Đầu tiên, việc đề cao tầm quan trọng của công tác hoạch định mang tính phối hợp, hướng vào mục tiêu là vẫn chưa đủ. Chính nhờ vào tinh thần làm việc cật lực và sự quan tâm chu đáo của phần lớn cộng đồng và những nhà kinh doanh hàng đầu mà thành phố có thể thu hút các nhà đầu tư và những ngành mới. Thứ hai, thành công của thành phố chứng tỏ một chiến lược lâu dài là rất cần thiết. Họ đã không thể đạt được tiến bộ trong việc tạo ra nền kinh tế mạnh mẽ nếu không có những kế hoạch phát triển lâu dài. Yếu tố thứ ba là công tác thiết kế được chú trọng. Caloundra đang xây dựng một nền kinh tế đa dạng và một môi trường sống tích cực. Những nhân tố mang lại cho các nhà đầu những lợi ích rõ ràng.

Thiết lập những yếu tố hấp dẫn của địa phương

Công tác đánh giá địa phương phải bắt đầu với những thông tin chính xác về các yếu tố hấp dẫn.

Dĩ nhiên cơ sở vẫn là những đặc tính về kinh tế và nhân khẩu học. Mỗi cộng đồng đều phải đánh giá được dân số, sức mua, cạnh tranh, thị trường nhà ở, cơ cấu ngành và những đặc điểm trong thị trường lao động, tình hình y tế, tài nguyên thiên nhiên, hạ tầng giao thông, chất lượng cuộc sống, giáo dục và các viện nghiên cứu của mình. Nhiều cộng đồng châu Á xuất bản các dữ liệu này hàng năm, và độ tin cậy của chúng cũng được cải thiện rất nhiều nhờ vào công nghệ mới giúp cho việc kiểm tra và lưu trữ thông tin hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, có dữ liệu đơn giản vẫn chưa đủ. Những phối hợp mới giữa những dữ liệu khác nhau là một phần của nỗ lực lập kế hoạch thị trường thành công. Vì vậy, nhóm chuyên trách phải khởi xướng công tác tìm kiếm dữ liệu với tham vọng cách tân. Ví dụ, nếu dữ liệu cho thấy cư dân lâu năm của thành phố đang tìm kiếm những

nơi yên bình hơn và giá cả phải chăng hơn để sinh sống, thì một thị trấn nhỏ sẽ có lợi nếu tập hợp các đặc tính yên tĩnh vốn có và được tiếp thị với những đối tượng khách hàng này. Thật bất ngờ, triển vọng đó lại mở ra một loạt những cơ hội mới. Thách thức là phải tìm thấy sự phối hợp mang lại thành công.

Nhận dạng các đối thủ cạnh tranh chính

Một địa phương cần phải làm nhiều hơn nữa thay vì chỉ đơn thuần cho thấy có thể đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường mục tiêu. Mỗi địa phương cần phải xác định được sự cạnh tranh của mình. Vì vậy, Hồng Kông, Singapore và Sidney tất cả đều cạnh tranh nhau vị trí “Trung tâm Tài chính châu Á”. Trong một qui mô nhỏ hơn, nhiều khu vực và địa phương sản xuất trà ở châu Á đang cạnh tranh với nhau về nhãn hiệu, các đồn điền và nguồn sản xuất tốt nhất. Hầu hết nơi nào cũng muốn trở thành trung tâm phát triển và sản xuất công nghệ cao. Những nơi khác muốn là trung tâm hỗ trợ dịch vụ văn phòng cho các công ty đa quốc gia.

Một địa phương cần nhận ra đối thủ cạnh tranh chính trong phạm vi cụ thể, rộng hay hẹp. Quá trình nhận biết này vượt khỏi ranh giới quốc gia. Ví dụ, Dubai tự quảng cáo là “Thành phố lý thú nhất của sa mạc” và cạnh tranh với những nơi khác bằng cách thêm vào những yếu tố tích cực. Thành phố này có một thông điệp quảng cáo như sau “Không phải là nước Úc nhưng có những bãi biển tuyệt vời, không phải là Singapore nhưng là một trong những thành phố an toàn nhất thế giới, chẳng phải là Jakarta hay Bali nhưng vẫn có những khách sạn sang trọng và khu du lịch bãi biển siêu hạng. Không phải là Hồng Kông nhưng vẫn là khu mua sắm sầm uất cỡ thế giới”.

Ở một vài nơi, các đối thủ cạnh tranh cũng có khả năng trở thành những đối tác trong tương lai. Khái niệm “thành phố song sinh” – ví dụ như Hồng Kông và Quảng Châu, đang trở nên nổi tiếng bởi vì quan hệ đối tác có thể mang lại những nguồn lực mới trong thị trường địa phương toàn cầu. Mặc dầu không phải người dân nào ở Hồng Kông và Quảng Châu cũng cho mình là cư dân của thành phố song sinh, nhưng điều này cũng không ngăn được sự hiệp lực xảy ra.

So với những điểm đến khác, một địa phương có thể là: một đối thủ cạnh tranh ưu việt, ngang tầm và yếu.

1. Đối thủ cạnh tranh vượt trội. Một địa phương chiếm ưu thế trong cạnh tranh phải bảo vệ vị trí của mình. Nếu là một nơi vô cùng hấp dẫn, thì địa phương có thể đạt tăng trưởng quá mức. Hậu quả có thể phát sinh tắc nghẽn giao thông, tiền thuê và chi phí lao động tăng cao, và thiệt hại về cơ sở hạ tầng. Địa phương phải luôn quan tâm về khả năng xảy ra cạnh tranh mới. Quyết định xây dựng Cầu xa lộ Malaysia-Singapore thứ hai (nối Kampung Langdang, Tanjun Kupang, ở Johor với Jalan Ahmad Ibrahim ở Tuas, Singapore) với chi phí 1 tỷ USD, xuất phát từ hiệu quả ngày càng giảm của cầu nối thứ nhất (Johor Bahru ở Malaysia với Woodlands ở Singapore) được xây dựng cách đây 25 năm. Cây cầu mới này được thiết kế để chịu tải trọng gấp bốn lần tải trọng cho phép của cầu nối thứ nhất và giải quyết tình trạng tắc nghẽn ở khu vực thành phố Johor Bahru. Và kết quả là thành phố Johor Bahru đã suy nghĩ một cách nghiêm túc cách thức duy trì khả năng thu hút du khách.
2. Đối thủ cạnh tranh ngang tầm. Ở đây, hai địa phương đang cạnh tranh có thể có sức hấp dẫn ngang nhau. Sự cạnh tranh mạnh có thể kích thích mỗi địa phương

phát triển chiến lược tốt hơn. Sự hợp tác cũng là một khả năng thay thế. Ví dụ, hãy xem xét thỏa thuận hợp tác viễn thông giữa Singtel ở Singapore và Bharti Telecom Limited và Bharti Televentures Limited ở Ấn Độ. Những hợp đồng xuyên biên giới như thế có thể mang lại sự tính kích thích mới cho môi trường kinh doanh của địa phương. Tuy nhiên, trường hợp Singtel thất bại trong nỗ lực tiếp nhận công ty Cable & Wireless Hong Kong Telecom chứng minh một điều rằng các chính phủ thường không ủng hộ những sáng kiến hợp tác trong các ngành chiến lược. Hong Kong Telecom sau đó đã chuyển sang một công ty nội địa đang gặp thời vận là Pacific Century Cyberworks.

3. Đối thủ cạnh tranh yếu. Khi một địa phương có sức cạnh tranh yếu, các hoạt động ngắn hạn sẽ không thể giải quyết những khó khăn một cách thiết thực. Cách giải quyết duy nhất là phải nỗ lực nhiều hơn trong lĩnh vực hoạch định thị trường chiến lược. Ở châu Á có nhiều ví dụ cho thấy khả năng tái định vị có thể thực hiện như thế nào, thậm chí ở những địa phương mang nặng hình ảnh sản xuất công nghiệp như thành phố Chiba ở Nhật và Thẩm Dương ở vùng vành đai công nghiệp của Trung Quốc.

Thách thức đầu tiên là phải biết học từ những nhà cạnh tranh giỏi xem họ đã làm gì để thành công. Việc quan trọng thứ hai là phải học cách làm sao cho tốt hơn.

Nhận dạng những xu thế và hướng phát triển chính

Bởi vì công việc hoạch định thị trường chiến lược là một quá trình lâu dài, nên điều quan trọng là phải dự đoán những xu thế và hướng phát triển chính có khả năng ảnh hưởng đến địa phương. Những xu thế này không chỉ được mang ra thảo luận ở cấp độ cá nhân mà phải mang tính tập thể bao quát tất cả các loại hình tổ chức cộng đồng để tìm kiếm những ý tưởng mới.

Cộng đồng cần phải chú ý đặc biệt đến những khuynh hướng sau:

- Mặc dầu hiện đang có nguồn tài trợ hào phóng từ ngân sách quốc gia và Ngân hàng phát triển châu Á cho các chương trình cộng đồng và khu vực, những cộng đồng châu Á trong tương lai sẽ phải phụ thuộc nhiều hơn vào năng lực của mình để tạo ra môi trường địa phương năng động.
- Các địa phương sẽ ngày càng chịu nhiều ảnh hưởng của sự phát triển và thay đổi ở châu Á và trên thế giới. Vì vậy, họ phải năng động theo dõi và dự báo những hướng phát triển mới ở các nơi khác trên thế giới. Gần đây, chỉ một vài nước châu Á là có thể đánh giá được tác động của toàn cầu đối với tương lai của họ.
- Các quốc gia thường lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Họ bị kẹt giữa một bên là nhu cầu hỗ trợ các dịch vụ công cộng – xuất phát một phần từ nạn thất nghiệp cao – với một bên là sự suy giảm các dịch vụ do các cử tri phản đối thuế. Kết quả, những địa phương này sẽ phải tận dụng triệt để các nguồn tài chính đang giảm dần. Điều này có nghĩa là phải có những cách tiếp cận khác và đổi mới hơn trong phân phối dịch vụ. Những người đóng thuế ở nhiều quốc gia châu Á đã phát triển gần như tiến hành một cuộc phản đối thuế. Ở các nước châu Á đang phát triển, chính quyền phải chứng minh cho người dân thấy rằng thuế được sử dụng một cách khôn ngoan và hợp pháp trước khi thuyết phục họ thực hiện nghĩa vụ thuế.

- Các địa phương phải chú tâm hơn vào những động lực về môi trường và luật lệ trong việc lập kế hoạch cho tương lai. Cuộc tranh đua hiện nay ở châu Á liên quan đến những địa phương nào mạnh hơn về môi trường. Những địa phương mạnh hơn có thể sử dụng thuận lợi này trong việc hoạch định thị trường chiến lược. Chẳng hạn thành phố Semarang ở Indonesia được gọi là “Thành phố sạch nhất” và được tặng giải thưởng quốc gia Tadipura Kencana từ năm 1992-1995. Thủ tướng của Indonesia treo giải thưởng và việc đạt được danh hiệu đó cũng đồng nghĩa với việc tái đắc cử chức thị trưởng thành phố. Vì vậy, giải thưởng này được xem là rất quan trọng và được xem xét rất nghiêm túc.
- Các địa phương cũng đang cạnh tranh trong lĩnh vực công nghệ thông tin ngày càng phát triển. Nhiều nơi thấy được lợi thế của việc trở thành một cộng đồng tiên phong trong ứng dụng IT mới, thường có kèm theo sự hỗ trợ của một chương trình ASEAN (hay lực lượng chuyên trách ASEAN điện tử) hay các kênh đầu tư của những công ty đa quốc gia về công nghệ.

Những phát triển quy mô lớn theo sau (như thay đổi lối sống, dân số già tăng nhanh, xu hướng phân cấp từ quốc gia xuống địa phương, sự hội nhập giữa các quốc gia Đông Nam Á và v.v) phải được nhận dạng. Cộng đồng phải đánh giá tác động của những chuyển động này và từng bước đáp ứng theo phương thức tiên phong thực hiện.

Ở quy mô nhỏ hơn, có những xu thế và hướng phát triển thiết yếu ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh trong những ngành cụ thể. Sau đây là các ví dụ:

- Việc gia tăng nguồn vốn cho những công ty mới thành lập ở Bangalore đã góp phần thay đổi viễn cảnh, nhờ vào “uy tín và sự chú ý của quốc tế” mà các chính sách quan tâm đến công nghệ của Ấn Độ đã mang lại. Thành phố trở nên nổi tiếng là trung tâm của “những bàn tay làm thuê cho các công ty phương tây”. Hiện nay, thành phố này đang phát triển trở thành trung tâm công nghệ giá trị gia tăng và cố gắng thâm nhập vào “thị trường toàn cầu với các sản phẩm phần cứng và phần mềm của riêng mình”.
- Số lượng gia tăng người Mỹ gốc Việt làm việc ở Thung lũng Silicon đang tạo ra khuynh hướng năng động mới có lợi cho nền kinh tế mới của Việt Nam. Nhiều người đã chọn đầu tư vào những cơ hội trên mảnh đất quê hương mình, thành lập các công ty công nghệ mới của riêng họ. Kết quả, công nhân Việt Nam ở hải ngoại hay Việt Kiều đang đóng góp vào nền kinh tế nước nhà không chỉ dưới hình thức chuyển tiền cho người thân, mà còn bằng cách thành lập những công ty trong nước tạo nhiều công ăn việc làm mới. Ước muốn giúp đỡ quê hương và những yếu tố khác như lực lượng lao động thông minh và chi phí thấp – đang thu hút này càng nhiều Việt Kiều trở về nước.
- Ngày càng có nhiều nhà sản xuất phim Hollywood đang khám phá ra rằng Úc là một trong những nơi tốt nhất trên thế giới để họ quay những cảnh phim quốc tế. Các nhà sản xuất người Úc, lực lượng diễn viên, thành viên đoàn quay, các nhân viên kỹ thuật có trình độ và trang thiết bị tuyệt hảo đã khiến cho đất nước này nổi tiếng và là nơi tiết kiệm chi phí cho các nhà sản xuất phim nước ngoài, đặc biệt là những nhà sản xuất ở Hollywood để quay và sản xuất phim. Úc cũng có nhiều cảnh đẹp ngoài trời – từ sa mạc,

bãi biển, những cánh đồng tuyệt vời cho đến những thành phố và khu trung tâm đô thị lớn.

Phân tích các điểm mạnh và điểm yếu

Ngoài việc liệt kê các nét đặc trưng của địa phương, cũng cần phải phân loại chúng theo những điểm mạnh và điểm yếu, cũng như các cơ hội và nguy cơ (bảng phân tích SWOT). Tiếc thay, nhiều nơi chỉ biết công bố khối lượng đồ sộ những sự kiện và con số mà không phân loại tác động của những dữ liệu này. Những khách hàng mua địa điểm tiềm năng phải gánh lấy công việc sàng lọc các chi tiết để có được một cái nhìn tổng quan chính xác. Những thông điệp thích hợp và các yếu tố hấp dẫn độc đáo bị mất hút trong những dữ liệu vô nghĩa. Điển hình như thành phố Manila đã tự đánh mất cơ hội vì không tiếp thị một cách hiệu quả đây là nơi đặt trụ sở văn phòng vùng Đông Nam Á của các tổ chức nổi tiếng như Ngân hàng Phát triển châu Á hay Tổ chức Y tế Thế giới.

Địa phương cần phải có một cái nhìn khách quan và xác định đặc trưng của mình đâu là điểm mạnh chính, điểm mạnh phụ, yếu tố trung tính, các nhược điểm lớn và nhỏ theo mục tiêu tìm kiếm cụ thể của nhà đầu tư. Vị thế cạnh tranh của một địa phương phản ánh hai nhóm điều kiện sau: (1) những nguồn lực bên ngoài không thuộc phạm vi kiểm soát của địa phương và (2) những đặc trưng của địa phương có thể bị ảnh hưởng bởi hoạt động cụ thể tại địa phương. Điều cần thiết là phải có một chiến lược đủ dài và rõ ràng để phát huy tối đa những điểm mạnh và cải thiện một số điểm yếu.

Hãy xem xét một địa phương giả định đang phân tích những điểm mạnh - yếu của mình. Nhóm thị trường chiến lược đánh giá 18 yếu tố thu hút những đã đề cập trong chương 3. Bảng 5.2 cho thấy kết quả như sau.

Dĩ nhiên tất cả các yếu tố thu hút trên không có giá trị tương đương nhau đối với từng nhóm chiến lược khác nhau. Việc chọn ra những yếu tố thật sự quan trọng cho mỗi nhóm chiến lược và đề ra những giá trị quan trọng cho mỗi yếu tố này là rất cần thiết. Khi kết hợp thứ bậc thành quả và mức độ quan trọng, có 4 khả năng xuất hiện (Xem bảng 5.3)

Các yếu tố quan trọng trong ô A chỉ ra rằng địa phương này đã đánh giá kém và cần phải có những cải thiện quan trọng; do đó “tập trung vào đây”. Ở ô B, yếu tố quan trọng cho thấy địa phương này đã thực sự vững mạnh, do đó “tiếp tục phát huy” và tiếp tục quá trình gia tăng giá trị. Ở ô C, những yếu tố kém quan trọng chỉ ra rằng khu vực đó đang thực hiện kém; những nhân tố này do vậy mang ý nghĩa “ưu tiên thấp”. Ở ô D là những yếu tố không quan trọng nhưng lại được địa phương thực hiện tích cực, do đó chỉ ra khả năng tập trung không cần thiết hoặc đầu tư quá mức vào địa phương này.

Bảng 5.2: Điểm mạnh và điểm yếu

| | Điểm mạnh chính | Điểm mạnh phụ | Trung bình | Điểm yếu phụ | Điểm yếu chính |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|--------------------|----------------------|
| Những yếu tố cứng | | | | | |
| • Ổn định kinh tế | | X | | | |
| • Năng suất | | | | X | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| • Chi phí | X | | |
| • Quan niệm về sở hữu | | | X |
| • Các dịch vụ và mạng lưới hỗ trợ địa phương | | X | |
| • Cơ sở hạ tầng liên lạc | | X | |
| • Vị trí chiến lược | X | | |
| • Những hình thức khuyến khích | X | | |
| Những yếu tố mềm | | | |
| • Phát triển theo hướng chuyên biệt | | X | |
| • Chất lượng cuộc sống | | | X |
| • Năng lực của lực lượng lao động và giới chuyên môn | | | X |
| • Văn hoá | | X | |
| • Cá nhân | | X | |
| • Cách quản lý | | | X |
| • Tính linh hoạt và năng động | | X | |
| • Trình độ nghiệp vụ trong các mối quan hệ thị trường | | | X |
| • Tinh thần sáng tạo kinh doanh | | | x |

Bảng 5.3: Ma trận về tầm quan trọng – thành quả

| | | Thành quả | |
|-----------------------|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Tầm quan trọng | Cao | Thấp A. Tập trung ở đây | Cao B. Tiếp tục làm tốt |
| | Thấp | C. Ưu tiên thấp | D. Không cần thiết |

Ngay cả ý niệm về điểm mạnh cũng phải được suy diễn cẩn thận. Mặc dầu địa phương có thể có một điểm mạnh chính yếu nào đó, điểm mạnh này không nhất thiết cấu thành một lợi thế cạnh tranh theo thị trường mục tiêu đã chọn. Các đối thủ cạnh tranh có thể có cùng yếu tố này với sức mạnh tương đương. Đối với địa phương, điều quan trọng lúc này là phải tăng sức mạnh tương đối cho những yếu tố quan trọng đối với nhóm mục tiêu đã chọn. Hai địa phương đang cạnh tranh nhau đều có lợi thế về chi phí sản xuất thấp, nhưng địa phương nào có chi phí thấp hơn sẽ có lợi thế cạnh tranh chung cuộc. Bù lại, địa phương kia có thể phải gia tăng sức thu hút. Thực tế, việc so sánh chi phí ở hai địa phương thường không đơn giản, nhất là khi các địa phương ở các quốc gia khác nhau và khi phải tiến hành so sánh xuyên biên giới.

Địa phương không cần thiết sửa chữa tất cả các nhược điểm và tích cực quảng bá tất cả các thế mạnh, bởi vì tầm quan trọng của các yếu tố thay đổi tùy theo những thị trường mục tiêu khác nhau. Địa phương phải thăm dò kỹ càng những ưu - nhược điểm nào có ảnh hưởng lớn nhất đến nhận thức và hành vi của các thị trường mục tiêu. Kết quả phân tích trở thành nền tảng chính cho việc đề ra các kế hoạch tiếp thị địa phương.

Phần minh họa 5.4 cho chúng ta thấy thành phố Pattaya thực hiện kế hoạch thay đổi hình tượng như thế nào.

Bảng 5.4: PATTAYA ĐÁNH BÓNG HÌNH ẢNH

Bất cứ ai biết chút ít về Pattaya sẽ hiểu được thành phố nghỉ mát này đã tiến hành một khối lượng công việc đồ sộ như thế nào để khôi phục, hay nói cách khác là tái tạo hình ảnh của mình. Khi còn ở đỉnh cao danh vọng, thành phố này được biết đến như một Riviera của Thái Lan và có đẳng cấp thế giới. Tuy nhiên theo năm tháng, hình tượng “hoàn toàn miễn phí” và thái độ “dễ dãi” dẫn đến kết quả danh tiếng của thành phố bị tuột dốc nhanh chóng. Khu nghỉ mát này trở thành một cái bẫy du khách tệ nhất nhất, phản ánh thái độ thiếu quan tâm của chính quyền về môi trường và bị gán cho một hình ảnh không mấy đẹp đẽ về một trung tâm của tệ nạn mại dâm đủ loại.

Nay chính quyền và những cư dân có quan tâm đang cố hết sức để phục hồi danh tiếng khu nghỉ mát có đẳng cấp quốc tế ngày xưa. Cơ quan Du lịch Thái Lan cùng với lãnh đạo thành phố đã phát động một dự án trị giá 3 triệu đô la để cải thiện hình ảnh quốc tế của thành phố và để thu hút thêm nhiều gia đình đến du lịch, các sự kiện thể thao và hội nghị. Quỹ phát triển này sẽ được dùng để xây dựng một khu chợ đêm, một công viên giải trí và nhiều dự án có lợi cho môi trường khác. Một nhà máy xử lý nước thải mới cũng được xây dựng tại khu chợ Naklua cũ để giải quyết lượng nước thải của khu vực, vốn trước đây được đổ thẳng ra biển. Người ta trông mong rằng kế hoạch này sẽ cải thiện đời sống sinh vật biển và có lẽ sẽ mang đàn cá heo quay trở lại. Việc hoàn thành Đại lộ ven biển đã phục hồi và gia tăng vẻ đẹp cho cả khu vực nghỉ mát này.

Có nhiều sáng kiến trong nỗ lực thay đổi những quan niệm không hay về Pattaya. Quan trọng hơn cả là chính quyền đã mạnh tay thực thi những qui định mới cấm tệ nạn mại dâm và quan hệ tình dục với trẻ vị thành niên, và lực lượng thi hành pháp luật đã trừng phạt thích đáng những ai vi phạm, bất kể quốc tịch. Khu nghỉ mát này đang tập trung phát triển những hình thức du lịch giải trí gia đình như festival, vườn thú, viện bảo tàng, vườn hoa và những khu vui chơi thể thao tích hợp (bao gồm 13 sân golf tiêu chuẩn quốc tế). Về phương diện kinh doanh, Pattaya đang cố gắng khai thác tiềm năng trở thành trung tâm tổ chức hội nghị. Các quan chức chính phủ cũng có thể nêu ra số lượng những cuộc hội họp ngày càng được tổ chức nhiều hơn ở đây hàng năm, bao gồm cả những hội nghị lớn nhất trong khu vực, như là một minh chứng cho những việc làm của họ.

Người ta có thể đọc được những nỗ lực tái tạo Pattaya trên các ấn phẩm báo chí, với những lời bình luận như “Pattaya sắp sửa trải qua một cuộc tái sinh, như chim phượng hoàng bay lên từ ngọn lửa”; rằng Pattaya “mang đến vô số điều hấp dẫn” và rằng “khu vực miền Bắc cung cấp nơi nghỉ ngơi thật thanh bình yên ả, còn khu vực phía Nam lại là một ống kính vạn hoa về âm thanh và màu sắc không nơi nghỉ”.

Pattaya đã trải qua công cuộc tái tạo hình tượng qui mô và có những kế hoạch cũng như nguồn vốn chắc chắn. Những nỗ lực nhằm lấy lại vị thế đã mất của thành phố này cho thấy tầm quan trọng của việc thấu hiểu những nhược điểm và áp dụng kế hoạch có hệ thống.

Nhận diện những cơ hội và mối đe dọa

Bước kế tiếp là nhận diện những cơ hội và mối đe dọa mà địa phương đang gặp phải. Hãy hiểu cơ hội như là một phạm vi hành động trong đó địa phương rất có khả năng giành được lợi thế cạnh tranh.

Hãy xem xét vùng Vịnh Bột Hải ở Trung Quốc, nơi có tiềm năng trở thành trung tâm trung chuyển tàu biển quan trọng. Với chiến lược gia tăng giá trị đúng đắn, khu vực này đã có thể tạo nên một lợi thế cạnh tranh hơn hẳn những khu vực hải cảng khác. Nhưng nếu Vịnh Bột Hải chỉ tự quảng bá là một khu cảng đơn thuần, thì có lẽ không phải là điểm hấp dẫn nhất để thu hút các doanh nghiệp, nhà đầu tư và cư dân. Do đó Vịnh Bột Hải phải xác định những cơ hội kết hợp lợi thế của một hải cảng với một số nét hấp dẫn khác. Để làm nổi bật tiềm năng của khu vực như một hải cảng và là trung tâm thương mại, nơi này đã tích hợp những nét hấp dẫn như *vị trí cửa ngõ – giao thông – viễn thông – khoa học và công nghệ - xu hướng mở rộng - thị trường* thành một tuyên bố có giá trị. Sự kết hợp này có nhiều hình thức. Bản báo cáo mới đây về những chiến lược phát triển hải cảng ở Vịnh Bột Hải trong thế kỷ 21 đã đưa ra lợi thế về cửa ngõ như sau: “Khu vực kinh tế Vành đai Đông Bắc châu Á là một đầu ra quan trọng, khai thông các khu vực phía Bắc, Đông bắc và Tây bắc Trung Quốc, cũng như nhiều nơi khác ở miền Đông Trung Quốc với Thái Bình Dương và thế giới. Cộng đồng quốc tế ngày càng nhìn nhận tầm quan trọng của sự phát triển ở vùng Đông Bắc Á, một thực tế làm tăng thêm ưu thế vị trí địa lý thuận lợi của Vịnh Bột Hải”.

Phản báo cáo về hệ thống giao thông và viễn thông đã xác nhận rằng “tuyến giao thông liên lạc chính xuyên Bắc – Nam chạy ngang qua hoặc bắt nguồn từ trong khu vực gán 1/3 khối lượng giao thông của cả nước”. Trong phản báo cáo về khoa học công nghệ thì cho rằng “những lợi thế về khoa học, công nghệ và tri thức xuất phát từ vô số các viện đào tạo cao học và những khoa học gia kỳ cựu trong khu vực”. Để minh chứng cho thị trường rộng lớn của vùng này, bản báo cáo đã chỉ ra rằng “Cùng với sự quan tâm đầu tư ngày càng tăng của Hàn Quốc vào Trung Quốc trong những năm gần đây, triển vọng phát triển khu vực có chung vùng duyên hải giữa Hoàng Hải và Hàn Quốc là đầy hứa hẹn”. Trong khi kết hợp những xu thế trên, Vịnh Bột Hải đã hoạt động hết mình và thực sự có hiệu quả để khẳng định đây là nơi có những cơ hội thích hợp nhất cho các nhóm mục tiêu nhất định.

Bên cạnh cơ hội, mỗi địa phương đều phải đối mặt với những nguy cơ hay thách thức gây ra bởi các trào lưu hay sự phát triển bất lợi trong môi trường thiếu vắng những hoạt động có chủ đích và do đó dẫn đến sự sôi mòn điều kiện của địa phương đó. Các nhóm hoạch định cần phải nhận diện được những nguy cơ khác nhau để phân loại chúng dựa trên mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra. Các nguy cơ được xem là chính yếu khi gây thiệt hại nghiêm trọng đến khu vực và có nguy cơ xảy ra cao. Địa phương phải chuẩn bị những kế hoạch dự phòng nêu rõ các bước hành động trước, trong và sau khi nguy cơ chính yếu xảy ra. Nếu như Siêu Hành lang Đa truyền thông ở Malaysia gặp rắc rối về tài chính hay những khó khăn khác, câu hỏi đặt ra là điều gì sẽ xảy đến cho những vùng lân cận? Đây có thể là một nguy cơ lớn. Những nguy cơ ít nghiêm trọng hơn thường ít có khả năng xảy ra và không ảnh hưởng xấu đến địa phương. Những nguy cơ ở mức độ trung bình hoặc là có khả năng xảy ra cao hoặc là có mức độ thiệt hại cao. Địa phương cũng cần phải cảnh giác trước những nguy cơ này.

Bằng cách kết hợp thành một bức tranh gồm những nguy cơ và cơ hội chủ chốt mà một địa phương cụ thể đang gặp phải, chúng ta có thể định rõ toàn cảnh những nét hấp dẫn của địa phương. Địa phương lý tưởng là nơi có nhiều cơ hội lớn và ít nguy cơ nghiêm trọng. Địa phương có thể khai thác là nơi có nhiều cơ hội cũng như nguy cơ

chính yếu. Địa phương đã bảo hòa là nơi không có nhiều cơ hội lẫn nguy cơ lớn. Và sau cùng, địa phương đầy bất trắc là địa phương có ít cơ hội nhưng có nguy cơ cao.

Thiết lập những vấn đề chủ đạo

Có nhiều ý kiến khác nhau về điều gì hình thành nên vấn đề chính. Mỗi địa phương phải cố gắng nhận diện được các vấn đề chính cần giải quyết. Xác định vấn đề chính bằng cách chấp nhận các vấn đề khó khăn nhất nhằm tránh mâu thuẫn là một phản ứng tầm thường, dù rằng những khó khăn trên có thể quan trọng.

Một vấn đề khác nảy sinh khi địa phương xem mọi vấn đề đều quan trọng như nhau. Chúng ta thấy nhiều nơi ở châu Á thực hiện tất cả các lĩnh vực cùng một lúc. Tất cả các nhóm mục tiêu và các nhóm thị trường đặc biệt đều được xem xét như nhau. Ví dụ Việt Nam chào mời rộng rãi tất cả thị trường và nhóm thị trường đặc biệt. Dưới khẩu hiệu bao trùm “con hổ châu Á tiềm năng và hấp dẫn nhất”, Việt Nam tiếp thị mình với tất cả mọi người. Câu hỏi đặt ra: đâu là những ưu tiên? Nếu không biết chọn lựa, địa phương sẽ không có cách nào để lựa chọn trong số hoạt động đầu tư tạo giá trị tiềm năng.

Bandung ở Indonesia là nơi cần phải tái hoạch định một cách cẩn thận tương lai của mình. Hình ảnh trong quá khứ của thành phố này - một thành phố đồn trú nơi quân nhân giống như thị trường - cho thấy phúc lợi xã hội hay việc qui hoạch thành phố không được ưu tiên. Tham nhũng cũng là vấn đề cần phải được giải quyết. Tuy nhiên, khi chính phủ Suharto sụp đổ vào năm 1998, quá trình phân cấp diễn ra cho phép các công dân phát biểu ý kiến và thành phố tạo nguồn thu ngân sách cho cơ sở hạ tầng và những tiện ích khác. Bandung đang xác định những ưu tiên hàng đầu mới cũng như những cơ hội mới để duy trì sự thịnh vượng của mình.

ĐỊNH RA MỤC TIÊU VÀ TẦM NHÌN

Việc tiến hành phân tích ma trận SWOT và các vấn đề có thể giúp các nhà hoạch định chiến lược dựng lên một bức tranh toàn cảnh về tình hình địa phương. Nhưng chọn lựa trong số những dự án tạo giá trị vốn là điều không dễ dàng. Tổng hợp các dự án rời rạc không làm nên tầm nhìn và kế hoạch phát triển chắc chắn. Nếu thiếu một tầm nhìn xuyên suốt, thì sẽ khó phân định thứ tự ưu tiên của các dự án khác nhau.

Việc phát triển tầm nhìn đòi hỏi các nhà hoạch định phải tổng hợp thông tin đầu vào từ công chúng xem họ muốn địa phương sẽ thế nào trong 10 hoặc thậm chí 20 năm nữa. Một cách thức hữu hiệu trong quá trình này là phổ biến từ hai đến bốn tình huống tương lai cho công chúng bình luận. Vì mỗi địa phương là một môi trường phức tạp nên các tình huống chính là công cụ kích thích sự suy nghĩ sâu hơn về những viễn cảnh khả dĩ của địa phương đó.

Ví dụ, hãy thử xem xét trường hợp Johor Bahru ở bán đảo Malaysia và chắc chắn là cả hình ảnh hấp dẫn của nơi này trên một vài khía cạnh. Johor Bahru tỏ ra là chọn lựa có tiềm năng thay thế cho tình trạng đông đúc và đắt đỏ của Singapore. Nhưng Johor Bahru trong 20 năm nữa sẽ như thế nào? Sau đây là một số viễn cảnh có thể xảy ra:

1. **Tăng trưởng thả nổi:** Trong tình huống này, Johor Bahru khuyến khích sự phát triển tự do và rộng mở. Tốc độ tăng hàng năm về bán lẻ và du lịch là 5%.

Sự tăng trưởng này có thể kéo theo tình trạng kẹt xe và ô nhiễm. Hình ảnh này sẽ lui tàn khi các nhà đầu tư lớn tìm kiếm môi trường hấp dẫn hơn và chất lượng hơn.

2. **Tăng trưởng có kiểm soát chất lượng.** Trong tình huống này, các nhà lãnh đạo của Johor Bahru chọn cách đầu tư có hệ thống để phát triển ngành dịch vụ cao cấp. Các hội nghị được phục vụ với chất lượng cao sẽ là một thị trường đặc biệt để khai thác. Tổng lượng khách đến hàng năm tăng với tỷ lệ 1%. Nhiều khách đến vì mục đích kinh doanh hơn. Khách doanh nhân sẽ chi tiêu nhiều hơn và tạo ra nhiều mạng lưới đầu tư mới ngoài dự kiến cho Johor Bahru. Một Johor Bahru đa dạng hóa sẽ vươn lên. Tuy vậy, những năm đầu của sự phát triển này không tránh khỏi xung đột. Việc xác định các biện pháp xúc tiến tăng trưởng với bất cứ giá nào chính là nguồn gốc của căng thẳng.
3. **Tăng trưởng âm hoặc bằng không.** Ở đây, Johor Bahru từng bước giảm phụ thuộc vào ngành du lịch và khách mua sắm từ Singapore. Môi trường và chất lượng trở thành kim chỉ nam trong công tác hoạch định địa phương. Số lượng du khách giảm, và tỷ trọng khách kinh doanh tăng. Johor Bahru nhắm đến trở thành địa điểm của hoạt động kinh doanh tạo giá trị. Bù lại các bộ phận thị trường đặc biệt mới là ngành ngân hàng, bảo hiểm, và tiếp thị từ xa. Johor Bahru chăm lo phát triển các kỹ năng ngôn ngữ của cư dân cũng như những kinh nghiệm giao lưu văn hoá đã đạt được từ hàng thập kỷ giao dịch với Singapore.

Thật ra, còn một lựa chọn thứ tư mở ra cho Johor Bahru là tăng trưởng tự phát (trôi theo dòng) chứ không theo một tầm nhìn nào cả. Nhiều địa phương không thể đồng ý với bất kỳ tình huống nào và hệ quả là không có được tầm nhìn. Các nhà lãnh đạo thường tin rằng tầm nhìn sẽ giới hạn khả năng tự do xoay chuyển của họ. Cũng có thể họ không biết các địa phương thành công khác đã sử dụng những chiến lược nào để phát triển một tầm nhìn dài hạn. Bước xây dựng tầm nhìn là hết sức cần thiết vì những địa phương không có tầm nhìn thường mất phương hướng và động lực. Phần minh họa 5.5 mô tả một tầm nhìn có thể mang lại điều gì trong thực tế.

Minh họa 5.5: THÁI LAN – DETROIT CỦA PHƯƠNG ĐÔNG

Thái Lan từng muốn trở thành trung tâm sản xuất của Đông Nam Á. Giữa cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, hy vọng này trở nên mong manh. Nhưng chính phủ Thái Lan lúc đó bằng các chính sách kinh tế thị trường tự do của mình, đã giang rộng tay chào đón các nhà sản xuất ô tô nước ngoài, khác hẳn các nước Đông Nam Á khi đó (đặc biệt là Malaysia với chương trình ô tô nội địa). Biện pháp quan trọng này, cùng với khoản đầu tư trị giá 1,5 tỷ USD của chính phủ để xây dựng cơ sở hạ tầng (Dự án phát triển vành đai biển phía Đông ở tỉnh Rayong) và những thế mạnh khác của đất nước đã giúp Thái Lan tái định vị.

Thái Lan vốn đã có tiềm năng trở thành trung tâm sản xuất ô tô. Ngoài vị trí chiến lược ở Đông Nam Á và thị trường nội địa khoảng 61 triệu người, giá nhân công của Thái Lan tương đối rẻ. Bên cạnh đó, từ việc xây dựng các nhà máy sản xuất linh kiện và ô tô của Nhật vào thập niên 1980, Thái Lan có sẵn nguồn lao động lành nghề đáng kể. Theo sự phát triển của Rayong, càng có thêm nhiều nhà cung ứng linh kiện ô tô bị thu hút vào vùng này và họ tạo nên một cơ sở hạ tầng ổn định tiếp tục thu hút các nhà đầu tư khác.

Tầm bản ở cổng vào Khu công nghiệp vành đai vùng biển phía Đông ghi “Detroit của Phương Đông”- Đến nay sự so sánh đó đã có cơ sở. Hiện tại, trên 40 nhà sản xuất ô tô và linh kiện đã hoạt động ổn định ở Thái Lan, trong đó có những tên tuổi lớn vẫn tin tưởng về tiềm năng của đất nước này như General Motors (nhà máy trị giá 500 triệu USD), BMW (dây chuyền lắp ráp ô tô cao cấp trị giá 32 triệu USD), Toyota (nhà máy trị giá 360 triệu USD), và một liên doanh Mazda/Ford (nhà máy sản xuất xe tải nhẹ trị giá 472 triệu USD).

Việc phát triển tầm nhìn không chỉ đơn giản là phân định các phương hướng phát triển tiềm năng. Một tầm nhìn phải đặt cơ sở trên các vấn đề sau:

- Đây là những kết hợp độc đáo giữa các yếu tố hấp dẫn mà địa phương cần nhắm đến?
- Thị trường mục tiêu của địa phương?
- Mục đích ngắn hạn và dài hạn?
- Điều kiện hoạt động tiên quyết của tầm nhìn là gì?

Trong điều kiện địa phương có thể dự trù các tình huống khác nhau, làm thế nào để đưa ra những lựa chọn rõ ràng và một tầm nhìn cuối cùng? Về việc này, có thể phải thực hiện một số quan sát. Đầu tiên, nhân tố chính thường là địa phương đó. Tuy nhiên, một cách không chính thức, vẫn có thể tìm một người lãnh đạo, do địa phương quản lý hoặc có quan hệ chặt chẽ với địa phương, người này sẽ đóng vai trò làm chất xúc tác.

Thứ hai, một tầm nhìn thường được sinh ra trong quá trình phức tạp gắn liền với người dân và những nhóm quyền lợi liên quan. Trong nhiều trường hợp ở châu Á vấn đề thường là khu vực nhà nước chiếm tỷ trọng quá lớn và thiên về các hoạt động ngắn hạn thiếu tiềm năng tạo nguồn thu trong tương lai. Tuy nhiên, không giống vài năm trước, bây giờ người ta đã nhận ra rằng một tầm nhìn thành công phải được tạo ra từ một nỗ lực chung giữa khu vực thương mại nhà nước và tư nhân.

Thứ ba, không có gì lạ khi địa phương tìm kiếm cảm hứng bên ngoài từ các nguồn nhân lực và tư vấn trong việc phát triển tầm nhìn cho tương lai. Dù những quan điểm và cảm hứng bên ngoài rất có giá trị, nhưng nhất thiết động lực và các hoạt động chính yếu phải thuộc trách nhiệm của những người có gốc gác ở địa phương. Một tầm nhìn đòi hỏi phải có người lèo lái và người này không thể là nhà tư vấn, ít nhất trong dài hạn.

Thứ tư, một tầm nhìn thường trải dài trong một giai đoạn từ 5 đến 10 năm. Chỉ mấy năm trước, suy nghĩ “hướng cái nhìn” vào lúc chuyển giao thế kỷ vẫn còn phổ biến. Giờ thì chúng ta đã vào thế kỷ mới, trọng tâm lúc này đặt vào giai đoạn 2005-2010. Một số nước châu Á còn nhìn xa hơn đến tận năm 2025.

Thứ năm, hội đồng địa phương hay cấp quản lý tương đương thường quyết định có chấp nhận tầm nhìn hay không. Một tầm nhìn cần phải được chính quyền chấp nhận mới có độ tin cậy.

Một khi địa phương đã thống nhất tầm nhìn, nhất thiết phải đề ra những mục đích và mục tiêu cụ thể. Các mục đích là những tuyên bố rõ ràng về những gì một địa phương muốn đạt được; những mục tiêu bổ sung các mốc cụ thể và thời hạn đạt được

mục đích. Ví dụ, nếu tầm nhìn của địa phương nêu rõ mục đích là tăng số lượng việc làm trong vài năm tới, tầm nhìn sẽ khả thi hơn nếu mục đích này được chuyển thành mục tiêu sau: “Trước năm 2005, ít nhất 7 công ty mới sẽ được thành lập, tạo ra 400 việc làm và thu hút 800 cư dân mới”. Những tuyên bố như trên tạo điều kiện dễ dàng cho việc phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu và phân công trách nhiệm. Ngân hàng phát triển Á Châu (ADB) khuyến khích việc xác định mục tiêu và xem đó là một điều kiện tiên quyết để nhận được sự hỗ trợ của khu vực.

ĐỊNH HÌNH CHIẾN LƯỢC

Một khi nhóm lập kế hoạch cho địa phương đã xác định được kế hoạch, mục tiêu và mục đích, bước tiếp theo sẽ là xác định và lựa chọn chiến lược để hoàn thành mục tiêu. Ví dụ khi Suryadevra Ramchandra Rao được bầu làm lãnh đạo của Surat Municipal Corporation (SMC – Công ty đô thị Surat) năm 1995, ông đã lập tức thực hiện các bước đầu tiên nhằm biến đổi Surat thành thành phố sạch thứ nhì ở Ấn Độ bằng cách xác định cách thức thành phố sẽ đạt được mục tiêu trên, và phương pháp đánh giá sự tiến bộ. Vào lúc ông được bổ nhiệm, hiện trạng thành phố là những đường phố dơ bẩn và đợt dịch viêm phổi chết người năm 1994. Sau khi ông Rao được bổ nhiệm, hình ảnh thành phố bắt đầu thay đổi gần như tức thì.

Chiến lược của Rao được xây dựng trên cơ sở trách nhiệm giải trình. Trước khi thực hiện các chương trình tiêu hủy chất thải để cải thiện tình trạng nhà ổ chuột ở Surat, Rao nhận ra cần phải khôi phục niềm tin vào chính mình và tin vào thành phố của những người dân đang nản lòng. Để hoàn thành nhiệm vụ này, ông đề xướng chương trình có tên là “AC đến DC: đi từ các văn phòng máy lạnh (aired-conditioned offices –AC) đến đời sống ngày thường (daily chores-DC)”. Chương trình này dự định làm cho người dân có trách nhiệm hơn với môi trường của họ và từ đó khôi phục niềm tin vào chính khả năng và nỗ lực của mình. Sau đó ông tiếp tục xử phạt những người vi phạm quy định vệ sinh của thành phố, không chừa một ai, bất kể giàu hay nghèo. Kết quả là môi trường thành phố đã thay đổi rõ rệt, điều này đã thu hút sự quan tâm chú ý rộng rãi trong và ngoài nước.

Ngày nay, dịch vụ đô thị được tái thiết của thành phố thật sự có hiệu quả, đường phố được quét dọn thường xuyên, nhu cầu của người dân được quan tâm, và những kẻ vi phạm quy định vệ sinh bị xử phạt. Trung tâm của sự thành công này là Rao đã khôi phục được niềm tin của người dân vào chính quyền. Từ đó, họ hưởng ứng chương trình của Rao, và bắt đầu thực hiện và góp phần vào việc cải thiện hình ảnh thành phố. Ngày nay, Surat hấp dẫn các nhà đầu tư hơn vì phần lớn đường phố được lát gạch và rác được thu gom thường xuyên. Vì vậy, thành phố sẵn sàng giành lại danh tiếng là một trung tâm dệt may phát triển và là một trung tâm quan trọng trong ngành buôn kim cương.

Đối với mỗi chiến lược tiềm năng, nhóm lập kế hoạch phải đặt ra hai câu hỏi như sau:

1. Chúng ta có những thuận lợi gì cho thấy có thể thành công với chiến lược đó? Trong trường hợp của tỉnh Rayong ở Thái Lan, các chính sách thông thoáng của chính quyền là nền tảng cho chiến lược của họ.
2. Chúng ta có những nguồn lực nào cần thiết cho việc thực hiện thành công chiến lược đó? Phương pháp tiếp cận chiến lược dài hạn ở tỉnh Rayong tạo điều kiện dễ dàng hơn để thu hút các nguồn lực mới.

Nay cả những cộng đồng không có đủ nguồn lực cần thiết cũng có thể phát triển một giải pháp chiến lược đầy sáng tạo. Trước những năm 1980, Rayong chỉ được biết là một điểm đến của khách du lịch và các làng chài. Tuy nhiên sau khi lập ra Khu công nghiệp vành đai vùng biển miền Đông trong tỉnh, Thái Lan trở nên nổi tiếng là “một trung tâm sản xuất xe hơi được ưa thích”. Phần minh họa 5.6 mô tả thêm hai trường hợp mà ban đầu không có những thế mạnh rõ rệt.

Minh họa 5.6: LÀM THẾ NÀO VARANASI VÀ SEPANG TẠO NÊN NHỮNG ĐIỂM THU HÚT KHÁCH DU LỊCH

Điều gì sẽ xảy ra khi một cộng đồng thiếu cơ sở vững chắc để thiết lập chiến lược? Có thể cộng đồng này nhỏ, bị cách ly hoặc không hấp dẫn. Câu trả lời là nên chăng phải quảng bá một sự kiện không mấy phổ biến hoặc tạo ra những điểm thu hút để lôi kéo các phương tiện thông tin đại chúng. Varanasi và Sepang đã đưa ra những ví dụ sống động về những cách thức gây dựng thị trường.

Varansi

Nằm giữa 2 phụ lưu Varunasa và Asi của Sông Ganges là một trong những thành phố cổ xưa nhất trên thế giới hiện vẫn còn cư dân, thành phố Varanasi còn được gọi là Benares hay Kashi. Có nhiều nơi khác tương tự cùng cạnh tranh thu hút khách du lịch, nhưng Varanasi đã cố gắng tạo ra một sự khẳng định độc đáo và có giá trị toàn cầu. Là một trong những thành phố lâu đời và thiêng liêng nhất ở Ấn Độ, Varanasi vốn thu hút một lượng lớn người mộ đạo trong nước. Điểm thu hút chủ yếu là lịch sử 2000 năm văn hoá và trí tuệ. Dự đoán được nhu cầu đổi mới tâm linh của con người sẽ gia tăng và họ ngày càng quan tâm đến các giá trị tinh thần, “Thành phố Ánh sáng” nhỏ này cũng đã mở cửa chào đón khách du lịch nước ngoài. Thành phố đã sử dụng quảng cáo, khuyến mãi và các tour du lịch nhóm để tiếp thị mình là một điểm thu hút khách du lịch đầy hấp dẫn.

Kết quả của những nỗ lực có mục đích này là hàng triệu khách du lịch, khách hành hương và không hành hương tìm đến các ghat (những bậc thang dẫn xuống sông Ganges) của Varanasi để tham gia và mục kích tục tắm sông hàng năm mà những người Hindu mộ đạo tham gia để tẩy gột tinh thần. Những hội thảo chuyên đề đặc biệt về đạo Hindu và các lễ hội văn hoá được tổ chức nhằm thu hút du khách nước ngoài, với sự hỗ trợ của các dịch vụ du lịch trọn gói, du lịch xe lửa và các chuyến bay tăng thêm. Bên cạnh sức thu hút về tinh thần và văn hoá lâu đời hàng thế kỷ, chính những dãy ghat dài đã thu hút du khách đến với Varanasi. Nhiều người Ấn Độ tin rằng bất kỳ ai chết bên bờ sông Ganges ở Varanasi sẽ lập tức được siêu thoát.

Sự kiện này hiện nay đang được khai thác trong một quy trình gia tăng giá trị để đưa ra thị trường thêm nhiều điểm rất đặc biệt của thành phố và khu vực. Ví dụ, dù các ngành nghề thủ công mỹ nghệ lâu đời của Varanasi, như tơ lụa (sari và gấm thêu kim tuyến) và dệt thảm, từ lâu đã nổi tiếng khắp thế giới, gần đây những ngành này mới nhận được nhiều sự quan tâm hơn do ngày càng nhiều du khách mua sắm trong thành phố và đã quảng bá hàng thủ công mỹ nghệ bằng cách truyền miệng với nhau. Thành phố ánh sáng giờ đây đóng góp 50% hàng tơ lụa xuất khẩu của Ấn Độ.

Varanasi đã khai thác những vốn quý lịch sử của mình để mở rộng thị trường hàng tiêu thụ cho du khách cũng như đẩy mạnh xuất khẩu. Thông thường các địa phương

không thể khai thác những thế mạnh vốn có của mình và vì thế đã tự trói buộc trong phạm vi thu hút du khách địa phương mà thôi.

Sepang

Trước khi lập ra vòng đua thể thức 1 vào tháng 3 năm 1999, thành phố nhỏ Sepang của Malaysia hầu như không được biết đến trên thế giới. Trước khi có những dự án đầu tư quan trọng vào cơ sở hạ tầng thể thao, khu vực diễn ra vòng đua là một vùng sản xuất dầu cọ khiêm tốn. Trong khi nhiều dự án đầu tư quy mô về cơ sở hạ tầng của Malaysia còn bị nghi ngờ về tính thiết thực hoặc không đảm bảo chắc chắn về tài chính, Sepang được xem như một ngoại lệ.

Dù việc xây dựng cơ sở thể thao có tiêu chuẩn quốc tế này bị chỉ trích gay gắt, các nhà lãnh đạo địa phương đã thành công trong việc thu hút sự chú ý của thế giới dành cho Sepang. Những người chỉ trích tin rằng dự án đầu tư này quá lớn (286 triệu ringgit, tương đương 75 triệu USD cộng với 8 triệu USD mỗi lần đường đua được sử dụng cho giải Grand Prix) và rằng cả đất nước lẫn địa phương đều chưa sẵn sàng cho việc cung cấp một điểm giải trí cao cấp thu hút một thị trường mục tiêu đặc biệt như vậy. Tuy nhiên, những người đề xuất vẫn kiên định và lập luận rằng đất nước có đủ kinh nghiệm và năng lực chuyên môn cần thiết để tổ chức các cuộc đua đẳng cấp thế giới. Họ cũng chỉ ra những lợi ích tích cực mà vòng đua mang lại như thu hút nhiều khách du lịch và đầu tư nước ngoài.

Những người ủng hộ tin rằng sự kiên trì của họ rồi sẽ được đền bù xứng đáng. Những đám đông người hâm mộ cuồng nhiệt - địa điểm này có thể chứa 130.000 khán giả - bị lôi cuốn bởi những cơ sở vật chất có thể nói rằng tốt nhất trên thế giới. Địa điểm này có làn đua rộng nhất trong vòng đua, cho phép các tay đua thao diễn thoải mái hơn. Đây cũng là đường đua đầu tiên ở châu Á được ưu tiên sử dụng logo F1. Từ đó, Sepang là địa điểm thường trực của giải FIA Vô địch thể thức một và giải Grand Prix thế giới đua mô tô 500cc FIM, 2 trong số những sự kiện thể thao uy tín nhất thế giới. Giải đua thể thức 1 thu hút sự chú ý của trên 2 tỷ người từ 200 quốc gia.

Nhưng phần thưởng thực sự là tiềm năng “giăng tơ bắt mồi”. Theo Thủ tướng Mohamad Mahathir của Malaysia, việc xây dựng cơ sở vật chất này sẽ mở ra những cơ hội khác cho Sepang. Ngoài việc hỗ trợ cho sự phát triển của địa phương, địa điểm này còn tạo ra một tiền đề cho Sepang trở thành trung tâm phát triển các môn thể thao đua xe trong khu vực cũng như một trung tâm nghiên cứu và phát triển trong ngành tự động.

Trong khi Varanasi và Sepang không có những lợi thế thu hút toàn diện như Hồng Kông, Bali hay Sydney, những nơi này đã chứng tỏ rằng ngay cả những địa phương nhỏ thiếu các thế mạnh rõ rệt cũng có thể nắm bắt được sự chú ý trên thị trường thế giới.

PHÁT TRIỂN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Chiến lược chỉ có ý nghĩa khi được cụ thể hóa thành một kế hoạch hành động chi tiết. Điều này đặc biệt quan trọng ở những địa phương và khu vực phức tạp, nơi tư duy chiến lược thường chịu nhiều rủi ro thất bại khi chuyển sang bước triển khai. Nhiều

thành quả tích cực mà các địa phương nhỏ đạt được bắt nguồn từ thực tế là việc phân công trách nhiệm dễ dàng và tạo ra những quy trình quyết định đơn giản và nhanh chóng hơn so với những địa phương lớn và phức tạp hơn.

Một kế hoạch hành động nên liệt kê từng hành động, cộng với bốn yếu tố bổ sung sau cho mỗi hành động:

1. Ai chịu trách nhiệm?
2. Hành động được triển khai như thế nào?
3. Hành động này tốn bao nhiêu chi phí?
4. Thời hạn dự kiến hoàn thành?

Mức độ chi tiết như vậy mang lại nhiều ích lợi. Thứ nhất, mỗi người liên quan trong kế hoạch hành động đều biết mình phải hoàn thành những gì. Thứ hai, người làm công tác tiếp thị có thể dễ dàng nhận biết các hành động khác nhau có đang được thực hiện một cách thỏa đáng hay không. Thứ ba, nếu đến gần cuối thời hạn người ta phát hiện chi phí vượt quá ngân sách, thì chi tiết kế hoạch cho phép hủy một số hành động nào đó cùng chi phí của chúng.

Một số nước châu Á thường lập ra những danh sách dài các dự án ngắn hạn và dài hạn, được sử dụng đồng thời như một công cụ marketing. Danh sách chi tiết được công bố để công khai tiến độ thực hiện và, trong một số trường hợp, thu hút những khách hàng tiềm năng quan tâm đến địa phương.

Khi các địa phương ở châu Á triển khai những chiến lược marketing cho địa phương, nhất thiết phải đưa ra một kế hoạch hành động cụ thể trong đó xác định rõ hành động của những người tham gia. Không thiết lập mục tiêu rõ ràng và lập kế hoạch hành động chi tiết là một trong những nguy cơ nghiêm trọng nhất đe dọa sự phát triển thành công của địa phương.

THỰC HIỆN VÀ KIỂM SOÁT KẾ HOẠCH THỊ TRƯỜNG

Tầm nhìn, chiến lược và kế hoạch chỉ hữu ích khi chúng được thực hiện một cách hiệu quả. Tập thể hoạch định cần nhóm họp định kỳ để xem lại tiến độ hoàn thành mục tiêu.

Phần lớn các địa phương chuẩn bị một bản tổng kết hàng năm trong đó phản ánh những số liệu cứng như số công dân, kết quả kinh tế, công ăn việc làm, thu nhập, thuế và v.v. Chúng tôi tin rằng những con số và sự kiện đó phải được thể hiện liên quan đến tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược. Chúng tôi gọi đây là báo cáo hàng năm của địa phương. Thất bại và những lo lắng, cũng như thành công cũng cần được đưa vào báo cáo.

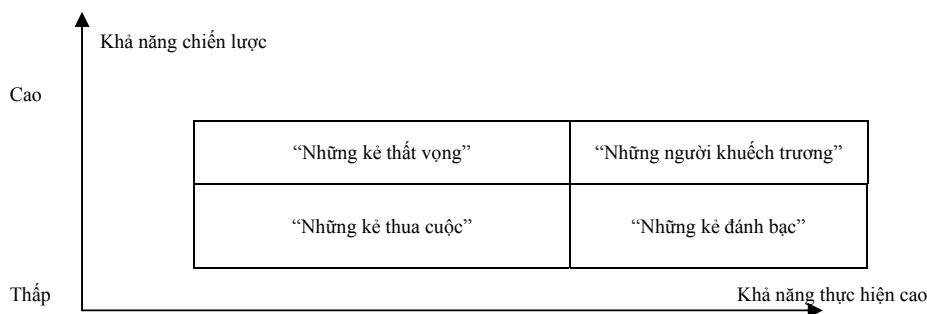
Báo cáo hàng năm của địa phương cần phải được phân phát rộng rãi cho công chúng. Ví dụ, báo cáo này có thể đính kèm các tờ báo lớn của địa phương. Nhiều địa phương có tạp chí riêng được gửi trực tiếp đến các hộ gia đình một hoặc hai lần một năm. Trong suốt những năm gần đây, ngày càng nhiều địa phương ở châu Á sử dụng Internet để thông báo với công chúng - cũng như với thị trường nói chung - những gì họ đã đạt được. Ước muốn tiếp cận thị trường thế giới của họ được minh chứng bằng việc cung cấp cho người sử dụng Internet nhiều ngôn ngữ để lựa chọn, qua đó họ có thể tiếp nhận các thông điệp và thông tin. Ví dụ, Hồng Kông có trang web giới thiệu mình trên mạng Internet. Website này cũng bao gồm những dữ kiện về chính sách và

những ưu đãi của Hồng Kông, với những nhân tố liên quan được khai triển một cách hệ thống và dễ đọc, cho phép giao diện trực tiếp với công dân cũng như thị trường mục tiêu. Các mục nằm trên các trang ấn phẩm và tư vấn cũng cho phép công chúng vừa đánh giá sự tiến bộ của chính quyền vừa tham gia vào nỗ lực xem xét lại chiến lược đang tiến hành.

HAI KHẢ NĂNG: CHIẾN LƯỢC VÀ THỰC HIỆN

Mỗi địa phương cần thay đổi thực sự và sự phát triển tích cực phải phát huy tác dụng theo hai hướng cơ bản: chiến lược và thực hiện. Thật không may là hai hướng này hiếm khi phát triển dưới cùng một ban lãnh đạo trong cùng một địa phương. Vì vậy cần phân biệt giữa ít nhất bốn môi trường cơ bản trong đó, chiến lược và việc thực hiện có thể diễn ra. Những môi trường này được thể hiện ở Hình 5.2.

Hình 5.2: Bốn khả năng



“Những kẻ thua cuộc” bao gồm những địa phương không có khả năng hành động theo hướng nào. Thật không may, nhiều địa phương rơi vào loại này. Trong khủng hoảng, họ tìm kiếm và đòi hỏi đầu tư lớn, trợ cấp và những hành động đền bù khác. Họ lý luận trên cơ sở “công bằng” hoặc “nhu cầu”.

“Những kẻ thất vọng” có khả năng tư duy chiến lược nhưng thiếu kỹ năng thực hiện. Sau một thời gian, các nhà lập kế hoạch này trở nên thất vọng và sau đó đầu hàng và rời bỏ tổ chức, hoặc thậm chí đi khỏi địa phương đó.

“Những kẻ đánh bạc” phát triển tốt khả năng thực hiện nhưng thiếu khả năng chiến lược. Nhờ may mắn và lao động cật lực, họ có thể đạt được một số thành công nào đó - ít nhất là trong ngắn hạn. Trong lúc đó, do không thực hiện bước hoạch định chiến lược hiệu quả nên khối lượng công việc nặng nề cần phải làm để thành công có thể dẫn đến tình trạng nhân sự kiệt lực và chuyển đi nơi khác. Những kẻ đánh bạc thường ra quân trên mọi mặt trận và hiếm khi nào marketing tập trung và có mục tiêu.

“Những người khuếch trương” là những địa phương giỏi lập chiến lược lẫn thực hiện. Trong hầu hết các trường hợp, ban lãnh đạo sẵn sàng ủng hộ chiến lược dài hạn và khuyến khích các chiến lược phụ và kế hoạch hành động. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đề cập một số ví dụ về những địa phương hoạt động hiệu quả nhất.

KẾT LUẬN

Rất nhiều địa phương không thể nhận ra những nguy cơ trước khi chúng lan tràn. Nếu không muốn nói là không thể chống đỡ được. Và hậu quả là họ phản ứng chứ không phải hoạch định trước. Sự thụ động đó không phải là không thể tránh được. Một số

địa phương châu Á đã đối phó bằng những phương án tích cực như phát triển xã hội, quy hoạch thiết kế đô thị và phát triển kinh tế. Việc hoạch định thị trường chiến lược thể hiện một phương pháp mà nhờ vào đó, một địa phương có thể phác họa một tương lai tốt đẹp hơn. Điều này đòi hỏi phải hiểu biết cơ bản về tình hình địa phương: xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, cơ hội và những vấn đề chủ yếu; đề ra tầm nhìn, mục đích và mục tiêu; xác định các chiến lược hiệu quả để hoàn thành những mục tiêu này; triển khai những hành động thích hợp, thực hiện và kiểm soát kế hoạch

Trong quá trình này, ngay cả những địa phương không có những thế mạnh rõ rệt cũng có thể xác định lại tình hình của mình và tìm ra những tổ hợp mới gồm các yếu tố hấp dẫn có thể đưa ra một giá trị độc đáo trên thị trường.

Dù phiên bản lập kế hoạch chiến lược này đã đơn giản hóa nhiều vấn đề trong việc quản lý các thực thể phức tạp như thành phố, cộng đồng và khu vực, nhưng nó thể hiện một phương pháp khả quan hơn bất kỳ sự chọn lựa nào khác, kể cả phương pháp thử và sai, mà rủi ro là những kết cục không rõ ràng. Nhiều địa phương ở châu Á đã ứng dụng nhiều yếu tố quan trọng của quá trình lập kế hoạch và tư duy chiến lược. Chương sau sẽ trình bày tầm quan trọng của việc đánh giá và cải thiện những vốn quý của địa phương.